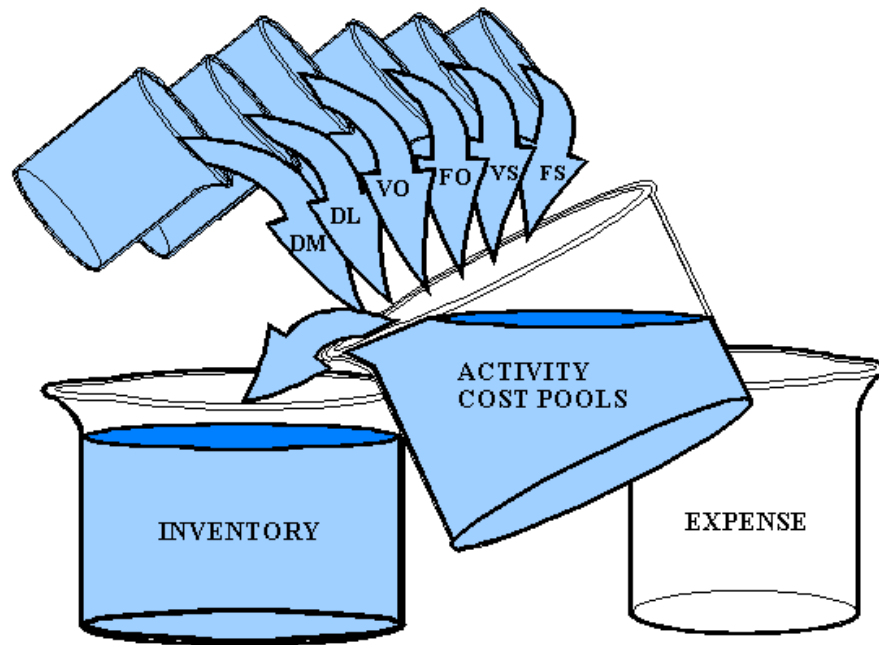


# ACTIVITY BASED COSTING



## ABC-costing i Handicapcentret i Københavns Kommune

Viktoria Feldstedt

Christian Helvad

# Indholdsfortegnelse

1	Indledning.....	1
2	Problemstillingen.....	2
3	Teorivalg.....	5
4	Definitioner og forkortelser.....	6
5	Afgrænsning.....	8
6	Metode.....	9
6.1	Kritik af metode.....	10
6.2	Reliabilitet og Validitet.....	10
7	Teorien om Activity Based Costing.....	11
7.1	Modningstrin for finansielle systemer.....	12
7.2	Activity Based Costing – de grundlæggende principper.....	13
7.3	Kritik af ABC-costing.....	14
7.4	Time-based ABC-costing.....	15
7.5	ABC-management.....	16
8	Konstruktion af et ABC-system.....	16
8.1	Direkte og indirekte omkostninger.....	17
8.2	Analyser virksomhedens processer.....	17
8.3	Definer omkostningskategorier med tilhørende omkostningsfordelingsbasis.....	17
8.4	Prisfastsæt de enkelte aktiviteter.....	17
8.5	Opdeling af aktiviteter i aktivitetshierarkier.....	18
8.6	Omkostninger og gevinster ved ABC-costing.....	18
8.7	ABC-costing i den offentlige sektor.....	19
9	Om Handicapcenter København.....	20
9.1	Centrets opgaver.....	23
9.1.1	Børnefamilieområdet.....	23
9.1.2	Voksenområdet.....	23
9.1.3	Hjælpebidler og biler.....	24
10	Implementering af Activity Based Costing modellen i Handicapcentret.....	26
10.1	Udvikling af et ABC-system.....	26
10.1.1	Omkostningsstrukturen i Handicapcentret.....	26

10.1.2	Identifikation af omkostningsobjekterne og omkostningskategorierne .....	27
10.1.3	Identifikation af ressourcer: direkte og indirekte omkostninger, såkaldt ressourcekategorier .....	27
10.1.4	Identifikation af aktiviteter .....	27
10.1.5	Klassificering af aktiviteterne i aktivitetshierarkier .....	28
10.1.6	Konstruktion af aktivitetscentre.....	28
10.1.7	Henføring af ressourceomkostninger til aktiviteter .....	28
10.1.8	Sammenkædning af aktiviteter og omkostningsobjekter .....	30
10.2	Omkostningsstrukturen i Handicapcentret .....	30
10.3	Omkostningsobjekterne og omkostningskategorierne.....	31
10.4	Handicapcentrets ressourcer.....	33
10.4.1	Direkte og indirekte omkostninger .....	33
10.4.2	Ressourcekategorier .....	35
10.5	Aktiviteter .....	40
10.5.1	Beskrivelse af aktiviteterne.....	40
10.5.2	Identifikation af aktivitetshierarkier .....	44
10.6	Fordeling af enhedernes ressourcer på aktiviteterne .....	50
10.6.1	Cost drivere.....	51
10.7	Sammenkædning af omkostninger og omkostningsobjekter .....	57
11	Spørgeskemaundersøgelsen.....	58
11.1	Resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen:.....	60
11.2	Kritik af spørgeskemaundersøgelsen samt validitet og reliabilitet.....	60
11.2.1	R 1. Ledelsesinformation .....	61
11.2.2	R 2. Fakturagruppe .....	63
11.2.3	R 3. HR.....	64
11.2.4	R 4. Jurister i Udviklingsenheden .....	66
11.2.5	R 5. Sekretariatet .....	68
11.2.6	R 6. Ledelsen .....	69
11.2.7	Den samlede ressourcetræk i Staben.....	70
11.2.8	Det samlede ressourceforbrug i Handicapcentret.....	71
11.3	Erfaringer med spørgeskemaer. ....	71
11.4	Interview med økonomichef.....	72
12	ABC-Management i Handicapcentret.....	73
13	Forslag til anvendelse af ABC- projektets resultater .....	73
13.1	Forslaget til anvendelse af ABC-costings data i resultataftalerne for 2013.....	74

14	Konklusion .....	76
15	Perspektivering .....	78
16	Litteratur .....	79
17	Bilag 1 .....	1
18	Bilag 2 .....	4
19	Bilag 3 .....	15
20	Bilag 4 .....	21

## 1 Indledning

Der har i en årrække været et stadig stigende politisk fokus på den danske velfærdsstats fremtid. Der er over det meste af det politiske spektrum en bred enighed om, at Danmark i fremtiden vil miste arbejdspladser til højvækstlande som Indien, Kina og Brasilien. Desuden vil andelen af ældre i befolkningen stige i de kommende år. Alt dette har affødt en debat om, hvordan den danske velfærd skal finansieres i fremtiden og om Danmark overhovedet kan opretholde det nuværende niveau af offentlig service og social sikkerhed.

Dette har skabt et øget fokus på besparelser og effektiviseringer i den offentlige sektor. Der er siden 2009 sket flere besparelser i form af centraliseringer og sammenlægninger i den offentlige sektor og tendensen fortsætter<sup>1</sup>. Der er også foretaget nedlæggelser eller sammenlægninger af forvaltninger i Københavns Kommune med henblik på at opnå besparelser på det administrative område. En forudsætning for at kunne foretage effektive besparelser er, at man har overblik over de administrative omkostninger, der anvendes i forbindelse med de ydelser, der tilbydes. Særlig relevant som studieobjekt er her de omkostninger, som ikke direkte kan relateres til borgerbetjeningen og sagsbehandlingen.

Dette speciales fokus er specielt på det sociale område. Ønsket om at opnå besparelser begrænses her ikke kun til rationaliseringer. Der foretages også på flere områder en begrænsning af det udvalg af ydelser, der tilbydes på det sociale område. Det indebærer, at de sociale ydelser skal prioriteres. En af forudsætningerne for at kunne foretage en sådan prioritering på en kvalificeret måde er, at der er overblik over de omkostninger, der afholdes i forbindelse med de enkelte ydelser. Der er fokus særligt på de indirekte omkostninger, da det er dem, der er vanskelige at fordele.

Emnet for vores afsluttende speciale er Activity Based Costing (ABC-costing). Vi vil argumentere for, at ABC-costing er et velegnet redskab til håndtering af de ovenfor beskrevne problemstillinger.

Vi vil i forbindelse med fremstillingen foretage en gennemgang af det teoretiske fundament for ABC-costing med særlig vægt på servicevirksomheder. Vi har forsøgt at finde eksempler på succesfuldt gennemførte ABC projekter i den offentlige sektor, men har ikke kunne finde nogen velegnede ud over et ABC projekt i Teknik- og Miljøforvaltningen, som vi ikke mener, har relevans for os, eftersom det hverken omhandler sagsbehandlingen eller fordelingen af Stabens ressourcer.

---

<sup>1</sup> Bogholderi, løn og IT er lagt sammen i det meste af Socialforvaltningen

Der er flere udfordringer forbundet med implementeringen af Activity Based Costing i den offentlige sektor. Det er nemlig ofte vanskeligt at identificere de mest centrale elementer af Activity Based Costing teorien, såsom omkostningsobjekter, omkostningsfordelingsbaser, ressourcekategorier mv. (se afsnit 5.2). Dette giver os mulighed for at tilføje noget nyt og forhåbentlig brugbart indenfor området.

Der blev i 2012 truffet en beslutning i Handicapcentret om at gennemføre et projekt om Activity Based Costing på administrationsområdet som en del af indsatsområdet: ”Effektiv økonomistyring og resultatopnåelse”, hvor vi har fået lovet til at være konsulenter på projektet.

Fra 2013 får ledere af de enkelte enheder ansvar for deres eget budget. Det gælder ydelsesbudgettet såvel som administrationsbudgettet<sup>2</sup> herunder kompetenceudviklingsbudgettet<sup>3</sup>. Dette er beskrevet i dokumentet ”Resultataftaler Handicapcenter København 2013”<sup>4</sup>, der skal fungere som udgangspunkt for vurderingen af de enkelte ledes resultater. Lederne skal således fremover budgettere deres ressourcetræk på Handicapcenter Københavns tværgående funktioner såsom Økonomi, Sekretariatet og Udviklingsenheden.

Indtil videre indeholder aftalerne 11 resultatmål, hvor nr. 9 er overholdelse af budgettet. Formålet med projektet er, at udarbejde en metode der skal sikre, at ressourcetræk på stabsfunktioner også indgår i resultataftalerne, for dermed at give et mere retvisende billede af anvendelsen af hovedparten af de administrative ressourcer brugt i centret.

Vi vil vurdere mulighederne for, at indføre ABC i praksis i den offentlige sektor, hvilket ikke er særlig udbredt i Danmark<sup>5</sup>.

## 2 Problemstillingen

Vi vil som case benytte et projekt hos Handicapcentret i Københavns Kommune, hvor de administrative ressourcer skal fordeles mellem centrets enheder. Vi vil i projektet definere en ABC-model for denne fordeling og argumentere for, at ABC-costing giver et velegnet teoretisk fundament for denne fordeling.

Den øverste ledelse i Københavns Kommune udarbejdede i 2012 en resultataftale med cheferne for de forskellige områder. Den nuværende aftale gælder 2013 og resultatoverholdelsen evalueres primo 2014. Resultataftalerne skal vurdere områdecheferne ud fra 11 forskellige mål, herunder

---

<sup>2</sup> Omkostninger til sagsbehandlere, administrative medarbejdere

<sup>3</sup> Omkostninger til kurser, uddannelser, gå-hjem-møder mv.

<sup>4</sup> Internt dokument udarbejdet ultimo 2012, bilag 1

<sup>5</sup> Bukh og Christensen (2002)

overholdelse af deres egne budgetter og sikre ejerskab for både ydelsesbudgetter og administrationsbudgetter for områdets centre.

Der har indtil videre ikke været så stort fokus på ejerskab af de administrative ressourcer<sup>6</sup> i centrene<sup>7</sup>, hverken på lønomkostninger eller kompetenceudviklingsmidler. Det vigtigste var at overholde det samlede budget, både ydelsesbudgettet og administrationsbudgettet. I Handicapcentret var det primært Økonomienheden, der stod for udarbejdelse af prognoser og budgetopfølgning og havde ansvar for prognosesikkerhed og opfølgning på forbrug af øvrige administrative ressourcer i form af kurser, uddannelser og øvrige administrative omkostninger. Dette blev bogført som en samlet pulje på en konto.

Dette har resulteret i, at de enkelte ledere ikke har haft fuldt ejerskab for deres budgetter, da det ikke hidtil har været muligt at følge op på deres anvendelse af administrative ressourcer. Lederne har således også hidtil været uden indflydelse på, hvad Økonomienheden har anvendt af ressourcer på deres enhed.

Hvis forbruget af administrative ressourcer kan fordeles ud på de enkelte enheder på en pålidelig måde, får det ikke kun betydning for, at vurdere de samlede omkostninger for de forskellige enheder, det åbner også mulighed for at foretage en mere præcis fremskrivning af Handicapcentrets fremtidige omkostninger i tilfælde af, at eksempelvis antallet af sager stiger, HCK<sup>8</sup> får flere ansvarsområder eller budgettet stiger. Dette vil nemlig afhænge af udgiftstilvæksten i de forskellige centre, der igen afhænger af sammensætningen af de borgere, der skal serviceses. Hvis disse koncentrerer relativt i et center med et relativt stort træk på de administrative ressourcer vil den samlede udgiftstilvækst blive relativt større. I øjeblikket er det ikke muligt at foretage sådan en beregning. Dertil kommer, at det vil give bedre muligheder for at vurdere konsekvenserne af en ændring i befolkningssammensætning set i forhold til træk på administrative ressourcer i centret.

Vi har analyseret HCK's regnskaber for 2008-2012 og fandt ud af, at centrets budget er vokset fra 264 mio. kr. til 1,2 mia., hvilket er en stigning på 455 %, mens administration er vokset fra 64 mio. kr. til 101 mio., hvilket svarer til en stigning på 63 %. Dette kan tyde på, at der opstår stordriftsfordele ved øget ydelsesbudget. Det er også muligt, at øgede omkostninger til kompetenceudvikling, samt højere uddannede medarbejdere, medfører en administrativ besparelse set i forhold til budgettets størrelse.

---

<sup>6</sup> Omkostninger

<sup>7</sup> Underafdelingerne i enhederne, se definition af begreber i kap. 4

<sup>8</sup> Handicapcenter København

### ***Problemformuleringen:***

Formålet med projektet er at fastlægge en metode, der kan fordele ressourcetræk på Staben<sup>9</sup> på Handicapcentrets enheder på en pålidelig måde, samt finde en fordelingsnøgle<sup>10</sup> til kompetenceudviklingsbudgettet for at få et mere korrekt billede af de samlede administrative ressourcer, som de enkelte enheder benytter sig af. Metoden skal anvendes af ledelsen for at prioritere fordelingen af de administrative ressourcer på afdelinger i Handicapcentret. Endvidere kan projektet give områdecheferne et bedre grundlag for at vurdere og analysere sammenhængene mellem lønforskelle i underafdelingerne og de resultater, der bliver skabt.

Vi har desuden valgt at opdele projektet i to dele:

- 1) Den teoretiske del: Om selve ABC-costing teori, fordele og ulempe i forhold til traditionel økonomistyring, kritik og anvendelsesmuligheder i den offentlige sektor.
- 2) Den praktiske del: Konsulentdelen, som skal anvendes af HCK's ledelse til fordeling af de direkte og indirekte omkostninger og kompetenceudviklingsmidler.

### ***Undersøgelsesspørgsmål:***

- 1) Hvad er ABC- costing, og hvordan kan vi bruge det i den offentlige sektor?
- 2) Hvordan ser ABC- modellen ud i HCK?
- 3) Hvad er resultaterne af de fundne data?
- 4) Hvad er anvendelsesmuligheder af projektresultaterne, samt anbefalinger i forhold til Handicapcentrets fremtidige omkostningsstruktur?

### ***Vi har valgt at definere følgende arbejdsspørgsmål for at uddybe problemformuleringen:***

1. Hvad er Handicapcentret?
2. Hvad er teorien om ABC-costing?
3. Hvad er fordele og ulemper ved at bruge modellen?
4. Hvad er anvendelsesmuligheder af ABC i den offentlige sektor?
5. Hvad er alternativer til modellen?
6. Hvordan ser ABC-modellen ud i Handicapcentret?
7. Hvad er processen for implementering af ABC-costing i HCK?
  - a. omkostningsstruktur
  - b. omkostningsobjekterne og omkostningskategorierne

---

<sup>9</sup> Støttefunktioner: Økonomi, Sekretariatet, HR

<sup>10</sup> En måde at fordele omkostninger på



- c. direkte og indirekte omkostninger, herunder ressourcekategorier
  - d. aktiviteter
  - e. omkostningsfordelingsbasis
  - f. fordeling af aktiviteter og ressourcer på omkostningsobjekter og omkostningskategorier
8. Hvilke anvendelsesmuligheder er der ud fra de fundne data?

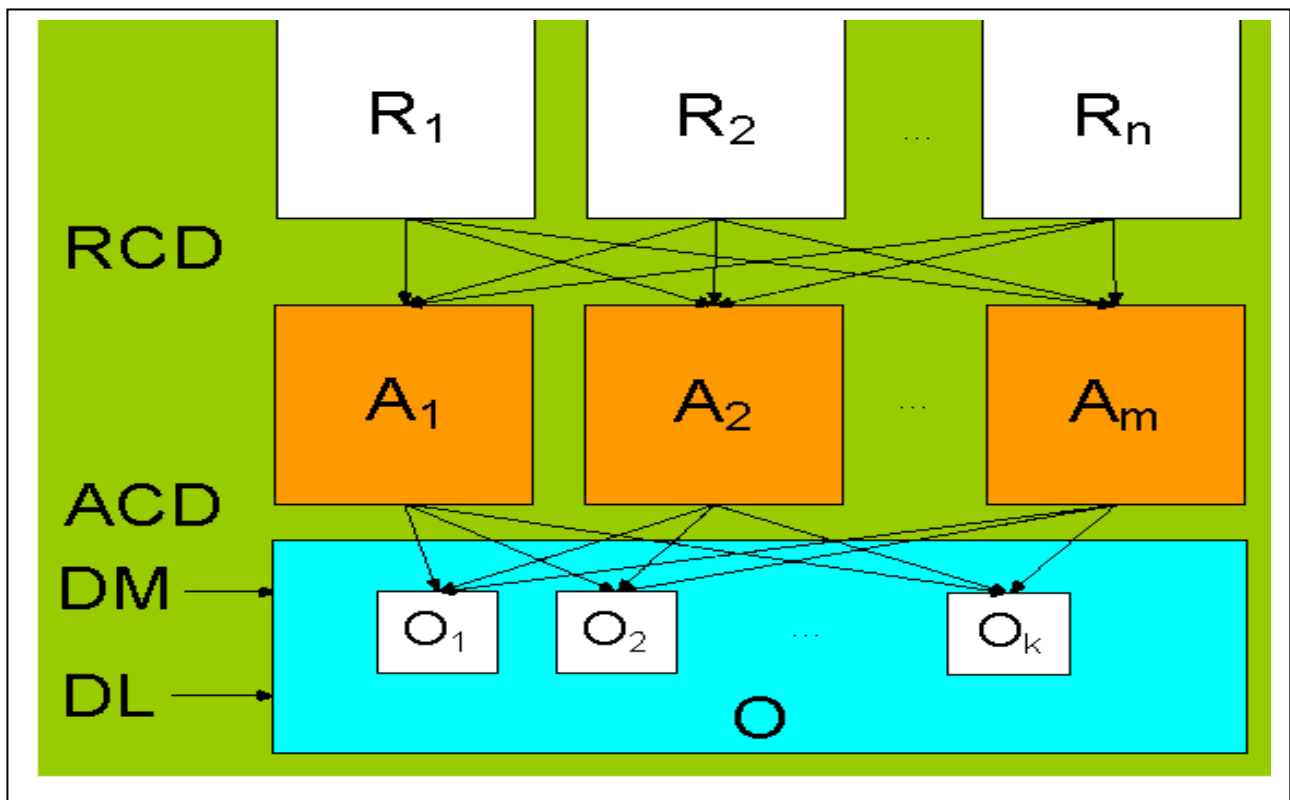
### 3 Teorivalg

Vi vælger at bruge Activity Based Costing Modellen<sup>11</sup>, som teoretisk baggrund for vores analyse. ABC-costing modellen er en teknik til fordeling af en organisations indirekte omkostninger på dens produkter og services. Teknikken består i, at virksomhedens processer organiseres i aktiviteter, der hver især trækker på virksomhedens ressourcer.

Modellen er illustreret grafisk i figur 1. Virksomhedens indirekte omkostninger samles på et antal ressourcekategorier (R). Herfra fordeles de til aktiviteterne (A) via virksomhedens ressource cost drivere (RCD) og herfra atter videre til virksomhedens produkter og services (O) ved hjælp af let målbare aktivitetsmål (ACD – *activity cost drivers*). Sideløbende med dette fordeles de direkte omkostninger (DL og DM, løn- og materialeomkostninger). Cost driverne er de elementer, der er afgørende for trækket på virksomhedens ressourcer.

---

<sup>11</sup> Cooper og Kaplan (1999)



**Figur 1:** Skematisk fremstilling af ABC-costing modellen.<sup>12</sup>

I vores undersøgelse skal der tages stilling til hvilket niveau, der skal anvendes, når omkostningerne skal fordeles på omkostningsobjekter. Vi vælger at fordele Stabens omkostninger på omkostningsobjekterne. Vi vælger desuden at samle omkostningsobjekterne i omkostningskategorier. Begreberne præciseres senere i opgaven i kap. 4.

Vi skal definere ressourcekategorier, aktiviteter, omkostningsobjekter og omkostningskategorier i løbet af vores undersøgelse, samt fordele aktiviteterne og derefter ressourcerne på omkostningsobjekterne eller omkostningskategorier.

#### 4 Definitioner og forkortelser

Handicapcentret består af 5 borgerrettede enheder<sup>13</sup>, som beskæftiger sig med sagsbehandling og betjening af borgere, samt Staben, som er en fælles funktion, som serviceser alle enheder. Staben er funktionsopdelt i Økonomi, Udviklingsenhed og Sekretariatet.

##### Begreber anvendt i specialet:

HCK	Handicapcentret i Københavns Kommune
Myndighedscenter	Et center, der står for sagsbehandling af ydelser til en bestemt type

<sup>12</sup> Wikipedia (dansk), [http://da.wikipedia.org/wiki/Activity-based\\_costing](http://da.wikipedia.org/wiki/Activity-based_costing)

<sup>13</sup> Afdelinger, som beskæftiger sig med sagsbehandling og borgerbetjening

	borgere	
Centre	Underafdelingerne i enhederne	
Myndighedschef	Den øverste leder i Handicapcentret	
Områdechef	Chef ansvarlig for en enhed	
Afdelingsleder	En leder, som er ansvarlig for en eller flere enhedens centre, referer til områdechef	
Ufordelte direkte omkostninger	Lønomskostninger, samt kompetenceudviklingsmidler til de medarbejdere, der ikke tilhører Staben, men heller ikke kan henføres til et konkret center	
SL	Serviceloven	
AK	Aktivloven	
HKYB	Handicapkompenserende ydelser for børn	
HKYV	Handicapkompenserende ydelser for voksne	
GPTE	Gruppen for personlige tillæg og enkeltydelser	
BFE	Børnefamilieenhed	
VE	Voksenenhed	
Ledelsestilsyn	En intern betegnelse for intern revision	
<b>ABC begreber</b>		
<b>Betegnelse</b>	<b>Engelsk betegnelse</b>	<b>Forklaring</b>
Direkte omkostninger	Direct costs	Omkostninger, der kan henføres direkte til et omkostningsobjekt
Indirekte omkostninger eller ressourcekategorier	Indirect costs	Omkostninger, der ikke kan henføres direkte til et omkostningsobjekt. I dette konkrete eksempel svarer det til omkostninger til stabsfunktionen.
Omkostningsobjekter	Cost Objects	De produkter eller services, der afholdes omkostninger til. I konsulentdelen af opgaven er det centre; i ABC- modellen er det enheder.
Aktivitet	Activity	En funktion, der anvendes et sted i fremstillingsprocessen af produktet eller servicen. Den samme service kan godt anvendes til flere produkter.

Omkostningskategori	Cost Pool	Grupperinger af omkostningsobjekter. I konsulentdelen er det enheder.
Omkostningshierarki	Cost Hierarchy	Gruppering af omkostninger efter deres årsag-virkning sammenhæng med virksomhedens produkt/service
Omkostningsfordelingsbasis	Cost-allocation basis	Den fordelingsnøgle, der anvendes til at fordele de indirekte omkostninger på de forskellige aktiviteter. Dette vil i almindelige regnskabssystemer ofte være kvantitative nøgler som de direkte omkostninger. I et ABC-system vil man ofte supplere de kvantitative nøgler med kvalitative såsom et mål for produktets kompleksitet.
Cost driver	Cost driver	Den faktor, der er afgørende for størrelsen af den opgældende omkostning.
Aktivitets cost driver	Activity driver	Den faktor, der afspejler den kausale sammenhæng mellem aktivitetsomfanget og omkostningsobjekter.
Ressource cost driver	Ressource cost driver	Den faktor, der afspejler den kausale sammenhæng mellem ressourceforbrug og omkostningsobjekter.

## 5 Afgrænsning

I vores undersøgelse afgrænser vi os til de administrative omkostninger. Derudover afgrænser vi os til lønomkostningerne i 2012, samt kompetenceudviklingsbudgettet i 2012. Lønomkostningerne indeholder fastansatte medarbejdere, målt i antal helårsansatte. Studentermedhjælpere, løntilskudsansatte og vikarer indgår også i undersøgelsen. Vi ser også bort fra omkostningerne til husleje og øvrige omkostninger forbundet med drift af lokaler såsom el, varme mv., varekøb og tjenesteydelser i forbindelse med morgenmad, receptioner mv.. Der er sket flere flytninger mellem enhederne i 2012, hvilket gør det besværligt at finde en objektiv fordelingsnøgle til den type omkostninger. Varekøb og øvrige tjenesteydelser var hverken registreret på personer eller enheder i 2012.

Det kan være relevant at inddrage budgettets størrelse, fordeling og detaljeringsgrad set i forhold til de administrative ressourcer, der bliver brugt på ansøgninger.<sup>14</sup> Et eksempel kan være en afdækning af, om der bruges lige så mange administrative ressourcer på at behandle to slags ansøgninger, hvor den ene koster meget mere end den anden, eksempelvis ansøgning om fodindlæg eller en ansøgning om en handicapbil.

Vi afgrænser os desuden fra lønomkostningerne til ekstra medarbejdere, såkaldt task force, som er blevet tilført Handicapcentret i forbindelse med bunkeafvikling af sager i HKYB<sup>15</sup> enhed i 2012. Der er desuden en del HCK's regninger, som bliver behandlet et andet sted i kommunen. Træk på disse ressourcer afgrænser vi os fra, for lønomkostningerne ikke hører til Handicapcentrets administrative budget.

Vi vil betragte de interne processer i Staben, men afgrænser os fra processer forbundet med sagsbehandlingen. Der er desværre ikke tilstrækkeligt datagrundlag til at få et mere korrekt billede af den tid og dermed de omkostninger, der afholdes i forbindelse med sagsbehandlingen af forskellige ydelser i Handicapcentret. Dette ville uden tvivl give et mere præcis billede af fordelingen af administrative ressourcer i centret, samt åbne mulighed for at prioritere nogle ydelser frem for andre set eksempelvis i forhold til budgettets størrelse.

Vi afgrænser os endvidere fra at konkludere noget om årsags-virknings sammenhængen mellem gennemsnitlig lønomkostning og centrenes effektivitet. Grunden til afgrænsningen er, at det er svært at beholde objektiviteten, når man er ansat i virksomheden.

## 6 Metode

Vi har valgt at bruge Activity Based Costing modellen (ABC-costing) som den primære teoretiske model til fordeling af de indirekte omkostninger.

Vi fordeler kun de indirekte omkostninger på omkostningskategorierne, dvs. enhederne, pga. begrænsninger i de tilgængelige data. Vi har imidlertid valgt også at fordele de direkte omkostninger på omkostningsobjekterne, dvs. centrene. Årsagen er, at der er et behov i organisationen for en sådan fordeling. Det er således en del af konsulentopgaven. Til dette formål skal vi anvende sekundære kvalitative data i form af analyse af lønomkostninger, samt omkostninger forbundet med kompetenceudvikling i 2012.

---

<sup>14</sup> En ansøgning er en skriftlig eller mundtlig ansøgning om ydelser, som hører til Handicapcentret

<sup>15</sup> Handicapkompenenserende ydelser for børn

For at afdække, hvor meget tid Staben anvender på de enkelte enheder, har vi valgt at foretage en spørgeskemaundersøgelse som vores primære kvantitative datakilde.

Vi vil herudover foretage ustrukturerede interviews af økonomichefen for at få afstemt forventninger med ledelsen og med enkelte nøglemedarbejdere for at få et mere klart billede af aktiviteterne i Staben. Dette er vores primære kvalitative data.

Endvidere analyserer vi sekundære kvalitative data fra intranettet, interne dokumenter såsom Handicapcentrets strategiplan, budget og forbrug i 2012, København Kommunens hjemmeside om centret, faglitteratur om Activity Based Costing, Wikipedia og øvrige artikler om Activity Based Costing med primær fokus på serviceydelse og den offentlige sektor.

## 6.1 Kritik af metode

Vi har valgt at vurdere metoden før og efter gennemførelsen af projektet. I dette kapitel analyserer vi metodedelen ud fra de forudsætninger, vi havde før vi gennemførte analysen.

Vores spørgeskema vil muligvis virke lidt teknisk, hvilket kan resultere i en lavere besvarelsesprocent. Desuden vil en spørgeskemaundersøgelse virke mindre personlig end et direkte interview.

Vi vurderer, at primære metoder såsom interviews eller fokusgruppe interviews, er bedre egnet til eksempelvis identifikation af aktiviteter i Staben, samt inddeling af dem i aktivitetskategorier end spørgeskemaer. Endvidere ville det give et bedre ejerskab for projektet og mere klarhed om formålet med det.

## 6.2 Reliabilitet og Validitet

Spørgeskemaundersøgelsen vurderes efter to kriterier: *Validitet og reliabilitet*.

*Reliabilitet:* Målenøjagtighed. Sandsynligheden for at opnå samme resultat, hvis en lignende undersøgelse foretages senere. Pga. af høj medarbejderudskiftning og skiftende opgaver forringes undersøgelsens reliabilitet. Vi vurderer derudover, at reliabiliteten forbedres, hvis projektet forløber internt i organisationen, samt med anvendelse af primære metodekilder.

*Validitet:* Graden af validitet afhænger af, hvor stor en del af populationen, der modtager et spørgeskema. Validiteten af vores undersøgelse er høj. For at opnå en høj validitet kræves en høj besvarelsesprocent. Vi vurderer 80 %. Vores vurdering er baseret på, at der kan være sygdom, travlhed eller manglende opbakning til projektet. Derfor vælger vi ikke at sætte målet til 100 %.

Før spørgeskemaerne sendes ud sendes de til vurdering hos økonomichefen, der er leder af Staben og områdecheferne i Staben. Vi regner med på den måde at opnå en højere reliabilitet.

Vi vil give medarbejderne en uge til at udfylde skemaerne. Vi angiver i spørgeskemaet et telefonnummer, medarbejderne kan ringe til i tvivlstilfælde. Derefter vil vi rykke dem, der stadig ikke har afleveret deres skema.

Vi vil efter at have modtaget skemaerne vende tilbage til de medarbejdere, der har afleveret fejlagtigt udfyldte skemaer eller for at få uddybende oplysninger. Det kan for eksempel være, hvis en medarbejder har afleveret en fejlagtig besvarelse, eksempelvis hvor der mangler fordelingen af respondenternes tid på aktiviteterne.

## **7 Teorien om Activity Based Costing**

Den centrale problemstilling for økonomistyring for en virksomhed er fordelingen af virksomhedens omkostninger på de produkter, virksomheden udbyder. Hvis ikke denne fordeling afspejler de omkostninger, der rent faktisk afholdes på de enkelte produkter, risikerer virksomheden at afvikle rentable produkter og fortsætte med at udbyde produkter, der ikke er rentable.

Dette er imidlertid en vanskelig opgave. Ikke for de direkte omkostninger, der umiddelbart kan henføres til virksomhedens produkter og services. Problemet er de indirekte omkostninger. Alle virksomheder afholder omkostninger, der ikke umiddelbart kan henføres til virksomhedens enkelte produkter på en logisk måde. Eksempler på dette er administrationsomkostninger, HR, husleje, juridisk bistand og lignende. ABC-Costing er en teknik udviklet med henblik på at forsimple dette problem.

Konceptet er oprindeligt defineret af Robin Cooper og Robert S. Kaplan, der skabte opmærksomhed om problemstillingen og udviklede teorien i en række artikler fra omkring 1988. Teorien beskriver en række teknikker til at opnå en bedre fordeling af en virksomheds omkostninger.

## 7.1 Modningstrin for finansielle systemer

	Trin 1	Trin 2	Trin 3	Trin 4
<b>Imødekommer rapporteringskrav</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opsamler kun data.</li> <li>• Ingen Rapporteringsmuligheder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finansielle indberetningsbehov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finansielle indberetningsbehov</li> <li>• Rapportering vedrørende virksomhedens performance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finansielle indberetningsbehov</li> <li>• Rapportering vedrørende virksomhedens performance</li> <li>• Fuldt udviklet ledelsesinformation</li> </ul>
<b>Aggregering</b>	Overordnet niveau	Tilstrækkelig til regnskabs-kontoplan	Produktniveau	Produktniveau
<b>Integration</b>	Ingen integration	Nogen integration	Nogen integration	Fuld integration

*Figur 2: Oversigt over regnskabssystemers modningstrin.*

Cooper og Kaplan (1999) inddeler finansielle systemer i fire trin. Disse skal ikke nødvendigvis opfattes som udviklingstrin for finansielle systemer, men som systemer, der anvendes af virksomheder alt efter deres behov og individuelle udviklingstrin.

Figur 2 ovenfor illustrerer princippet. Den farvede del af figuren markerer et system, der understøtter ABC-costing.

### Trin 1:

Dette er helt basale systemer anvendt af nystiftede virksomheder eller virksomheder, der har forsømt eller ikke fundet det nødvendigt at udvikle deres systemer. Algoritmer til fordeling af indirekte omkostninger er utilstrækkelige eller fraværende og visse omkostninger registreres slet ikke.

Systemet er utilstrækkeligt til at servicere selv de mest basale finansielle indberetningsbehov og systemets indbyggede rapporter må efterbehandles. Der er ingen mulighed for ERP<sup>16</sup> og ledelsesinformation.

### Trin 2:

Disse systemer har tilstrækkelig funktionalitet til at opfylde virksomhedens finansielle indberetningsbehov og kan konfigureres til forskellige regnskabsstandarder. Desuden giver de mulighed for at sammenligne resultaterne for virksomhedens forskellige enheder.

<sup>16</sup> Enterprise Resource Planning.



Systemet opererer imidlertid stadig med omkostninger på et så aggregeret niveau, at de ikke kan fordeles ud på virksomhedens produkter og services på en pålidelig måde. Formålet med systemet er at levere oplysninger om omkostninger, lagerværdi og salg med henblik på finansiel rapportering. Dermed er datagrundlaget for aggregeret til at det kan danne grundlag for en analyse af rentabiliteten af virksomhedens produkter.

Der er stadig ikke mulighed for på pålidelig måde at vurdere profitabiliteten af virksomhedens individuelle produkter og services. Desuden leverer systemet ikke et pålideligt grundlag for vurdering og optimering af virksomhedens processer.

### **Trin 3:**

På det næste trin er systemet blevet i stand til at foretage fordelingen af alle virksomhedens omkostninger ud på virksomhedens produkter og services.

Det er formentlig sket ved, at systemet er blevet suppleret med et modul eller et selvstændigt system i tillæg til det eksisterende, der varetager denne funktion.

Herudover har systemet også et Business Intelligence modul, der leverer information vedrørende virksomhedens performance til virksomhedens ledelse.

### **Trin 4:**

I trin 4 integreres de enkelte bestanddele af trin 3-systemet til at udgøre et ERP-system. På dette trin modtager ledelsen finansielle nøgletal og indikationer om performance på daglig basis og transaktioner et sted i systemet forplanter sig automatisk til andre dele af systemet.

## **7.2 Activity Based Costing – de grundlæggende principper**

Activity Based Costing er en række retningslinjer udviklet med henblik på at tilvejebringe en løsning på de ovenfor skitserede problemer. Det er ikke en entydig måde at fordele indirekte omkostninger på produkter og services. Fordelingen af udgifter afholdt til formål, der ofte kun er løst relateret til virksomhedens primære formål vil altid indeholde en grad af subjektivitet. ABC-costing leverer en ramme, indenfor hvilken fordelingen kan foretages.

Som regel fordeles virksomhedens indirekte omkostninger ved at anvende en fordelingsnøgle – en omkostningsfordelingsbasis. De indirekte omkostninger fordeles på virksomhedens produkter proportionalt med denne omkostningsfordelingsbasis. Et nærliggende eksempel på en omkostningsfordelingsbasis kan være de direkte lønomkostninger. De indirekte omkostninger såsom markedsføring og HR fordeles således proportionalt på virksomhedens produkter efter samme forhold som de direkte lønomkostninger. Alternativt kunne de direkte materialeomkostninger have været anvendt.

Der er imidlertid nødvendigvis ingen logisk grund til, at de indirekte omkostninger fordeles efter samme forhold som de direkte lønomkostninger. Den tekniske udvikling har kun gjort dette problem større efterhånden som virksomhedernes produkter bliver stadig mere komplicerede. Endvidere bliver en større del af omkostningerne som en følge deraf indirekte, da en stadig mindre del af arbejdskraften er manuel arbejdskraft, der kan henføres direkte til de enkelte produkter. Samtidig er den tilgængelige administrative teknologi blevet billigere, hvilket også har gjort systemer til understøttelse af Activity Based Costing billigere at anskaffe og dermed mere relevante.

Activity Based Costing er en række principper, der er udviklet med henblik på at forbedre denne fordeling. Kort fortalt drejer det sig om, at man til fordelingen af omkostningerne skal anvende flere omkostningskategorier med tilhørende omkostningsfordelingsbasis, der hver for sig er homogene og hænger logisk sammen. Samtidig skal virksomhedens processer organiseres i services, der kan prisfastsættes og som kan henføres til virksomhedens produkter og services.

### 7.3 Kritik af ABC-costing

Der er med tiden rettet en del kritik mod ABC-costing (Hopper, Northcott og Scapens (2007), kapitel 8). Et af de primære kritikpunkter er, at der som regel kun er en lille forskel på traditionelle omkostningsfordelingsprocedurer og ABC-costing. Det, ABC-costing tilføjer, er nogle ekstra cost-pools med tilsvarende omkostningsfordelingsbaser. Dette giver selvfølgelig en mere detaljeret fordeling af omkostningerne, men som regel er forskellene mindre end lighederne.

På det teoretisk økonomiske plan er der fremsat påstand om, at ABC-costing kun fordeler omkostningerne optimalt under en række meget stringente betingelser såsom lineær omkostningsfunktion, ingen faste omkostninger og at ingen cost-pools anvender de samme aktiviteter. Desuden er det ikke alle indirekte omkostninger, der kan fordeles på en logisk måde indenfor rammerne af ABC-costing. Endvidere er det bragt i tvivl om en virksomheds aktiviteter overhovedet er en fyldestgørende forklaring på en virksomheds omkostninger.

Herudover kan selve implementeringsprocessen byde på problemer. Udvælgelsen og organiseringen af cost objects, drivere og aktiviteter er en kompliceret og tidskrævende proces og selv efter systemet er implementeret, skal det vedligeholdes løbende for at afdække forskydninger i tidsforbruget ved for eksempel spørgeskemaundersøgelser.

Et problem, der ofte vil opstå i forbindelse med implementeringen af ABC-costing er, at der internt i organisationen vil være skepsis og måske endda obstruktion mod projektet. Det gælder for så vidt for alle projekter, der kan få indflydelse på organisationens fremtidige struktur. De fleste mennesker er som regel skeptiske overfor forandringer og formålet med ABC-costing er som nævnt at afdække muligheder for effektiviseringer og dermed besparelser. Da besparelser ofte vil være i form af

personalereduktioner skaber det en naturlig utryghed blandt de ansatte. Derudover kan der være en almindelig modvilje mod at blive kigget over skuldrene.

Desuden vil der blandt de ansatte ofte være et incitament til at manipulere resultatet af den indledende undersøgelse for at fremme egne individuelle motiver frem for organisationens kollektive interesser.

Metoden er desuden dyr til at anvende, tidskrævende og kan være svær at forstå.

#### **7.4 Time-based ABC-costing**

De ovenstående kritikpunkter er i vid udstrækning taget til indtægt af Robin Cooper og Robert Kaplan, der løbende har korrigeret deres procedurer i lyset af den kritik, der er fremsat. Det har blandt andet ført til fremkomsten af time-based ABC-costing samt ABC-management, der beskrives i næste kapitel.

Nogle af de ovenfor nævnte kritikpunkter er søgt imødekommet med Time-Based ABC-costing (Kaplan og Anderson 2004). Time-Based ABC-costing er en forsimpning af det hidtidige koncept.

I stedet for at definere aktiviteter og fordele medarbejdernes tid ud på disse defineres ressourcer. Dette kan for eksempel være medarbejdere, der udskriver fakturaer. Det beregnes, hvad omkostningen forbundet med at opretholde denne ressource er og derefter beregnes kapaciteten som fakturering pr. tidsenhed. Ud fra det beregnes prisen pr. fakturerings-tidsenhed. Dette omsættes igen til pris pr. fakturering. Eventuelt for forskellige typer fakturaer og forskellige kunder. Til slut beregnes omkostningerne for virksomhedens produkter, services eller kunder ud fra deres træk på disse ressourcer.

Det, man angiveligt skulle opnå ved denne nye tilgang, er dels, at man kan tage højde for spildtid ved at ved at nedskrive den samlede omkostning for ressourcen svarende til en anslået spildprocent. Dels er det ledelsen, der skal anslå hvor langt tid der anvendes på for eksempel en faktura. Dermed undgår man at anvende tidskrævende spørgeskemaundersøgelser for at afdække, hvordan medarbejderne fordele deres tid. Præcisionen i vurderingen skal så løbende forbedres i takt med at systemet anvendes.

Hvordan man håndterer de ressourcer, der ikke umiddelbart kan overføres til et produkt og hvordan man håndterer medarbejdere, hvis tid fordeles over flere ressourcer gives der ikke noget overbevisende bud på.

## 7.5 ABC-management

Som et led i de løbende korrektioner, der har fundet sted som reaktion på den indkomne kritik, har ABC-costing bevæget sig fra at dreje sig om fordeling af omkostninger på omkostningsobjekter og omkostningscentre til at omfatte management i bredere forstand. Det vil sige identificering og forståelse af virksomhedens processer for der igennem at opnå en bedre forståelse af virksomhedens omkostningsstruktur.

Centralt i ABC-management er den antagelse, at ingen omkostninger er faste. Selv de omkostninger, der ikke varierer med produktionsomfanget, varierer med anvendelsesomfanget af virksomhedens aktiviteter, der godt kan variere ved det samme produktionsomfang.

ABC-management er således ikke kun en måde at fordele virksomhedens samlede omkostninger på omkostningsobjekter, det er også en måde at opnå en større forståelse for virksomhedens omkostningsstruktur og omkostningernes ophav samt en metode til afdækning af virksomhedens processer. Dette kan så dels lede til en omstrukturering af virksomheden til en mere konkurrencedygtig struktur og det kan føre til en mere konkurrencedygtig anvendelse af de eksisterende ressourcer.

ABC-management skelner mellem strategisk og operationel ABC-management. Strategisk ABC-management omhandler, hvordan virksomheden skal organiseres, dvs. hvordan virksomhedens processer skal struktureres. Operationel ABC-management omhandler optimeringen af de valgte aktiviteter.

ABC-management tager udgangspunkt i ABC-costing konceptet, men ABC-management opererer mest med en processtilgang, der danner baggrund for beslutninger på strategisk niveau i virksomheden.<sup>17</sup>

## 8 Konstruktion af et ABC-system

Overgangen til ABC-costing kan være en omfattende proces, der griber fundamentalt ind i en virksomheds forretningsgange og processer. Det er af den grund også en omkostningstung proces, hvilket som nævnt også er et af de kritikpunkter, der er rejst mod ABC-costing.

Konstruktionen af et ABC-system kan opdeles i en række trin.

---

<sup>17</sup> Kompendium i Management Accounting, s. 114

## 8.1 Direkte og indirekte omkostninger

I første omgang skal virksomhedens omkostningsobjekter identificeres. I vort eksempel er omkostningsobjekterne dels de produkter og services, der leveres af Handicapcentret og dels de aktiviteter, vi vil definere.

Til alle omkostningsobjekter kan knyttes en række direkte og indirekte omkostninger. Da fordeling af de direkte omkostninger på de forskellige omkostningsobjekter er en triviel opgave bør virksomhedens processer som et første skridt tilrettelægges, så så stor en del af de samlede omkostninger er direkte.

## 8.2 Analyser virksomhedens processer

Det centrale element i Activity Based Costing er de processer, der indgår i fremstillingen af virksomhedens produkter eller services. Disse processer skal analyseres og ordnes for at definere de grundlæggende elementer, der indgår i fremstillingen af virksomhedens produkter eller services og som skal indgå i de aktiviteter, der skal defineres. Et element i produktionen kan være en funktion udført af en medarbejder. I det tilfælde vil omkostningen bestå af den tid, det tager at udføre den. Den kan også bestå af et fysisk element, der forbruges i forbindelse med produktionen.

I litteraturen er kausaliteten ofte omvendt. Procesanalysen beskrives ofte på den måde, at virksomhedens aktiviteter identificeres, hvorefter disse sammensættes til processer.

## 8.3 Definer omkostningskategorier med tilhørende omkostningsfordelingsbasis.

De indirekte omkostningsobjekter identificeres ud fra den ovenfor nævnte procesanalyse og grupperes i omkostningskategorier. Til hver omkostningskategori skal tilknyttes en omkostningsfordelingsbasis. Hver omkostningskategori skal bestå af homogene omkostningsobjekter, der står i et logisk årsag-virkning forhold til den tilknyttede omkostningsfordelingsbasis. Årsags-virkning forholdet kaldes også cost-driveren, jfr. ovenfor.

De enkelte omkostningsobjekter danner udgangspunkt for definitionen af virksomhedens aktiviteter. Det er fra start hensigten, at aktiviteterne skal modsvare trin i fremstillingsprocessen.

Aktiviteterne skal opfylde to grundlæggende forudsætninger:

- Virksomhedens samlede ressourceforbrug stammer fra afholdelse af aktiviteter.
- Aktiviteter afholdes med henblik på virksomhedens output.

## 8.4 Prisfastsæt de enkelte aktiviteter

Det skal nu ud fra de foregående analyser fastsættes, hvor stort et ressourceforbrug, der foregår i forbindelse med afholdelsen af aktiviteterne. Dette gøres dels ved at interviewe de enkelte

medarbejdere med henblik på at fastsætte, hvor meget tid de anvender på de aktiviteter, de er involveret i og dels ved ud fra virksomhedens regnskaber at afgøre, hvor stort forbruget af virksomhedens øvrige ressourcer er.

## 8.5 Opdeling af aktiviteter i aktivitetshierarkier

Aktiviteterne opdeles i et hierarki, hvor de enkelte niveauer afspejler sammenhængen mellem produktionens omfang og den samlede anvendelse af aktiviteten. Der anvendes normalt fire hierarkier:

- **Produktbevarende aktiviteter.** I denne gruppe findes aktiviteter, der varierer direkte med produktionsomfanget.
- **Serierelaterede aktiviteter.** Dette er aktiviteter, der afholdes i forbindelse med produktionsserier.
- **Produktbevarende aktiviteter.** Aktiviteter, der udføres med henblik på at fastholde produktet på markedet.
- **Virksomhedsbevarende aktiviteter.** Aktiviteter, der afholdes i forbindelse med driften af virksomheden, men urelaterede til selve produktionen.

## 8.6 Omkostninger og gevinster ved ABC-costing

Omkostningerne forbundet med indførelsen af et regnskabssystem baseret på Activity Based Costing kan som nævnt være høje. At analysere en virksomheds processer er en omfattende opgave og kan ende med definition af hundredevis og måske tusindvis af aktiviteter, der alle skal prissættes. Omkostningerne ved at implementere Activity Based Costing kan således i implementeringsfasen lægge beslag på en stor del af virksomhedens administrative ressourcer.

Desuden kan det være nødvendigt for en virksomhed at omlægge arbejdsgangen og de interne rutiner med henblik på at bringe organisationen på en form, der bedre understøtter ABC-costing. Blandt andet kan det være nødvendigt at indføre tidsregistrering eller omlægge den eksisterende tidsregistrering.

Herefter skal systemet vedligeholdes. Det sker ved gentagne spørgeskemaundersøgelser for at afdække eventuelle forskydninger i tidsforbruget. Desuden skal forbruget af virksomhedens øvrige ressourcer monitoreres. Ved omlægninger af virksomhedens forretningsgange skal ABC-systemet desuden omlægges tilsvarende.

Det hele foretages naturligvis med henblik på at opnå en række gevinster. I første omgang er der selvfølgelig det mere retvisende og detaljerede billede af virksomhedens omkostninger. Der kan imidlertid også opnås en række værdifulde sidegevinster. Implementeringen indledes med en analyse af virksomhedens processer og sætter en pris på processernes enkelte bestanddele - aktiviteterne. Det medfører, at det bliver lettere at finde muligheder for rationaliseringer ved omlægning af virksomhedens forretningsgang og produktionsprocesser og det bliver lettere at vurdere gevinsten eller omkostningerne ved omlægningen.

## 8.7 ABC-costing i den offentlige sektor

Der er en række specifikke faktorer, der gør sig gældende for offentlige virksomheder i relation til Activity Based Costing<sup>18</sup>.

Servicevirksomheder har af forskellige grunde haft andre behov for rapportering end traditionelle fremstillingsvirksomheder. Dette skyldes forskelle i struktur og konkurrencesituation. I en servicevirksomhed vil input hovedsagelig bestå af arbejdskraft, der er en mindre variabel faktor end materialer, da medarbejdere har opsigelsesvarsler og ofte vil tage vigtig information med, hvis de afskediges eller forlader virksomheden. Desuden skal nye medarbejdere oplæres, hvilket ofte er en dyr og tidskrævende proces. Endvidere er en servicevirksomhed ofte nødt til at holde et produktionsberedskab, hvilket yderligere forringer variabiliteten. Til sidst vil hovedparten af en servicevirksomheds omkostninger som regel være indirekte. Det svækker den logiske forbindelse mellem virksomhedens omkostninger og de enkelte services og kunder og forringer incitamentet til og muligheden for at måle omkostningstrækket af de enkelte services og kunder.

Desuden befinder servicevirksomheder sig ofte i en anden konkurrencesituation end fremstillingsvirksomheder. Servicevirksomheder er ofte offentlige eller halvoffentlige eller besidder monopollignende stillinger på de markeder, hvor de opererer. Det medfører, at incitamentet til at fordele omkostninger ud på de enkelte omkostningsobjekter er mindre. Ofte vil omkostningerne blot være fordelt ud på virksomhedens divisioner for at kunne måle deres resultater og sammenligne deres lønsomhed.

De seneste år har set en tendens til hel og delvis privatisering, deregulering af markeder samt krav om besparelser og prioritering i den offentlige sektor. Det har alt sammen aktualiseret brugen af ABC-costing for denne type virksomheder. Dette kan godt opfattes som paradoksalt, da de indirekte omkostninger servicevirksomheder ofte vil udgøre en relativt stor andel af de samlede omkostninger. ABC-costing er således særlig relevant for servicevirksomheder.

---

<sup>18</sup> Disse er skildret i Cooper og Caplan (1999) kapitel 9.

I en offentlig virksomhed kan det endvidere være vanskeligere at definere omkostningsobjekterne. De ydelser, en offentlig virksomhed tilbyder, er ofte af en mere uhåndgribelig karakter og vanskeligere at isolere fra hinanden end i en traditionel fremstillingsvirksomhed. En privat virksomheds primære interesser vil i langt de fleste tilfælde være virksomhedens ejere og virksomhedens primære mål vil være at maksimere udbyttet til disse. Offentlige virksomheder derimod er ofte styret af politiske hensyn og har ofte ikke et klart defineret og konstant mål.

Hvor motivationen for at indføre Activity Based Costing i en privat virksomhed som oftest vil være at forbedre virksomhedens resultat og opnå en bedre forståelse af virksomhedens konkurrencemæssige situation, vil motivationen i en offentlig virksomhed være styret af den gældende politiske diskurs. Et aktuelt eksempel er de besparelser, den offentlige sektor i Danmark i øjeblikket gennemgår. I sådan en situation vil der være behov for et mere præcist estimat af, hvad den offentlige sektor udbyder og hvad udgiften dertil er, med henblik på at kunne prioritere mellem de forskellige ydelser. Det kan gøre Activity Based Costing relevant.

**Delkonklusion:** ABC- costing er en metode at fordele indirekte omkostninger på produkter og services for at opnå et mere præcist billede af deres samlede omkostninger og dermed deres lønsomhed. ABC er en dyrere metode i forhold til den traditionelle økonomistyring, men som regel giver den mere præcist billede af de samlede omkostninger. Metoden er ikke særlig anvendt endnu i servicevirksomheder og den offentlige sektor, hvilket skyldes, at det er vanskeligt at definere produkter og services. Dertil kommer, at de fleste omkostninger i den type virksomheder er indirekte. ABC- management er en udvidelse af ABC- costing, der omhandler at kortlægge på processerne og omkostningsstrukturen i virksomheden for at få effektiviseret virksomheden og reduceret omkostninger på længere sigt.

## 9 Om Handicapcenter København

*“Handicapcenter København vil være Danmarks bedste myndighedscenter, der effektivt leverer kompetent, resultatdrevet og respektfuld rådgivning og vejledning af rette kvalitet. Med et værdibaseret udgangspunkt og afsæt i borgernes behov, vil vi være proaktive, tilgængelige og turde tænke nyt og anderledes i arbejdet med at skabe øget selvforsørgelse og livskvalitet for borgere med funktionsnedsættelse.*

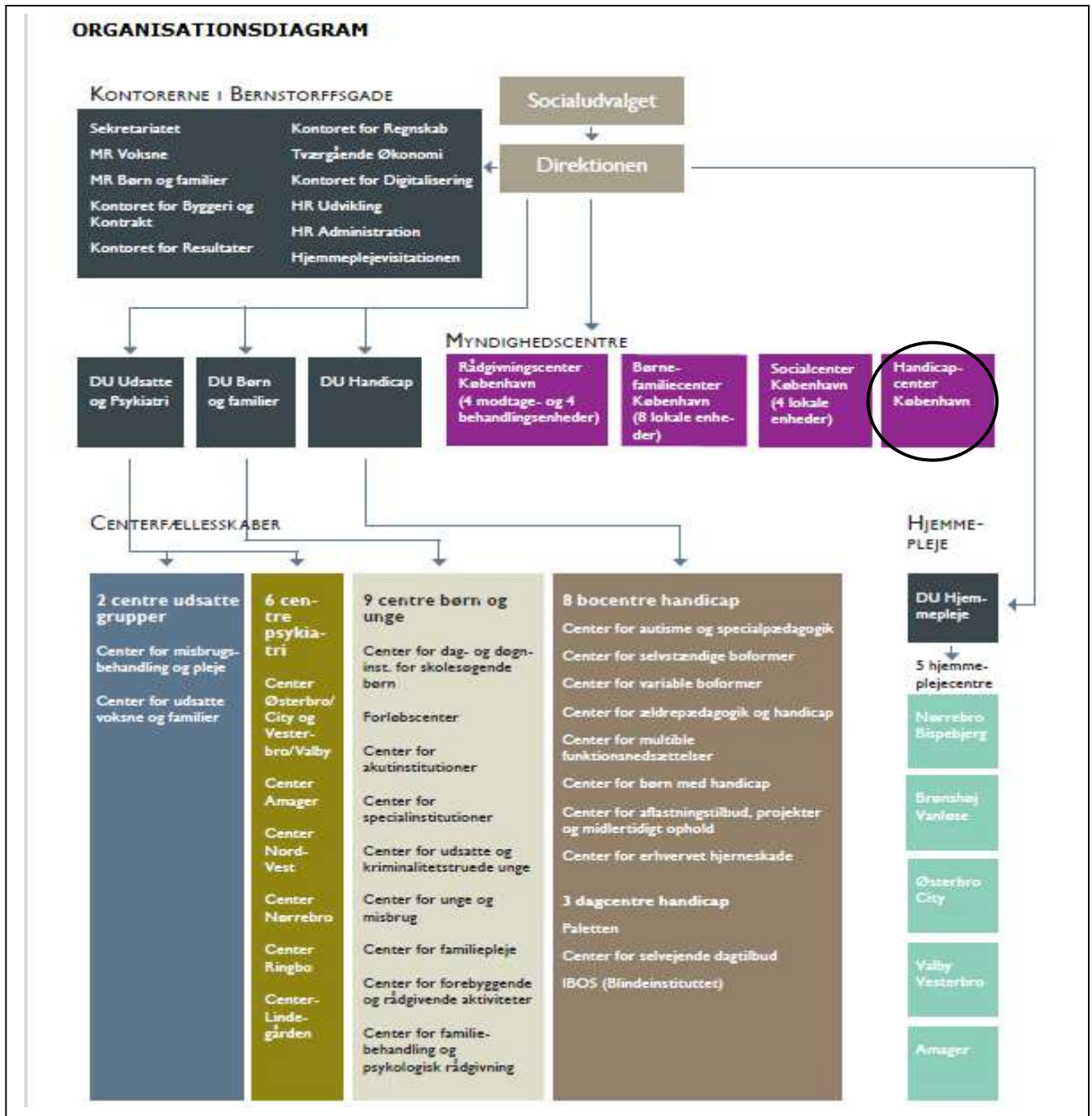
*Vore medarbejdere skal være specialister, levere sikker drift og kunne arbejde evidensbaseret. Derfor vil vi skabe en forbedringskultur og satse på faglig udvikling, god ledelse og skabe interessante opgaver, som gør det muligt for Handicapcenter København at tiltrække og fastholde kompetente medarbejdere og ledere”<sup>19</sup>*

---

<sup>19</sup> Handicapcentrets intranet, se en detaljeret beskrivelse i Bilag 3



Socialforvaltningen har ca. 6.600 medarbejdere. Der er ca. 221 medarbejdere i centralforvaltningen og ca. 1.500 arbejder i enhederne. Disse knytter sig til fire nye myndighedscentre<sup>20</sup> og hjemmeplejen. De øvrige ca. 4.500 arbejder på dag- og døgninstitutioner, bocentre, botilbud, på væresteder, i krisecentre eller med projekter og tilbud.



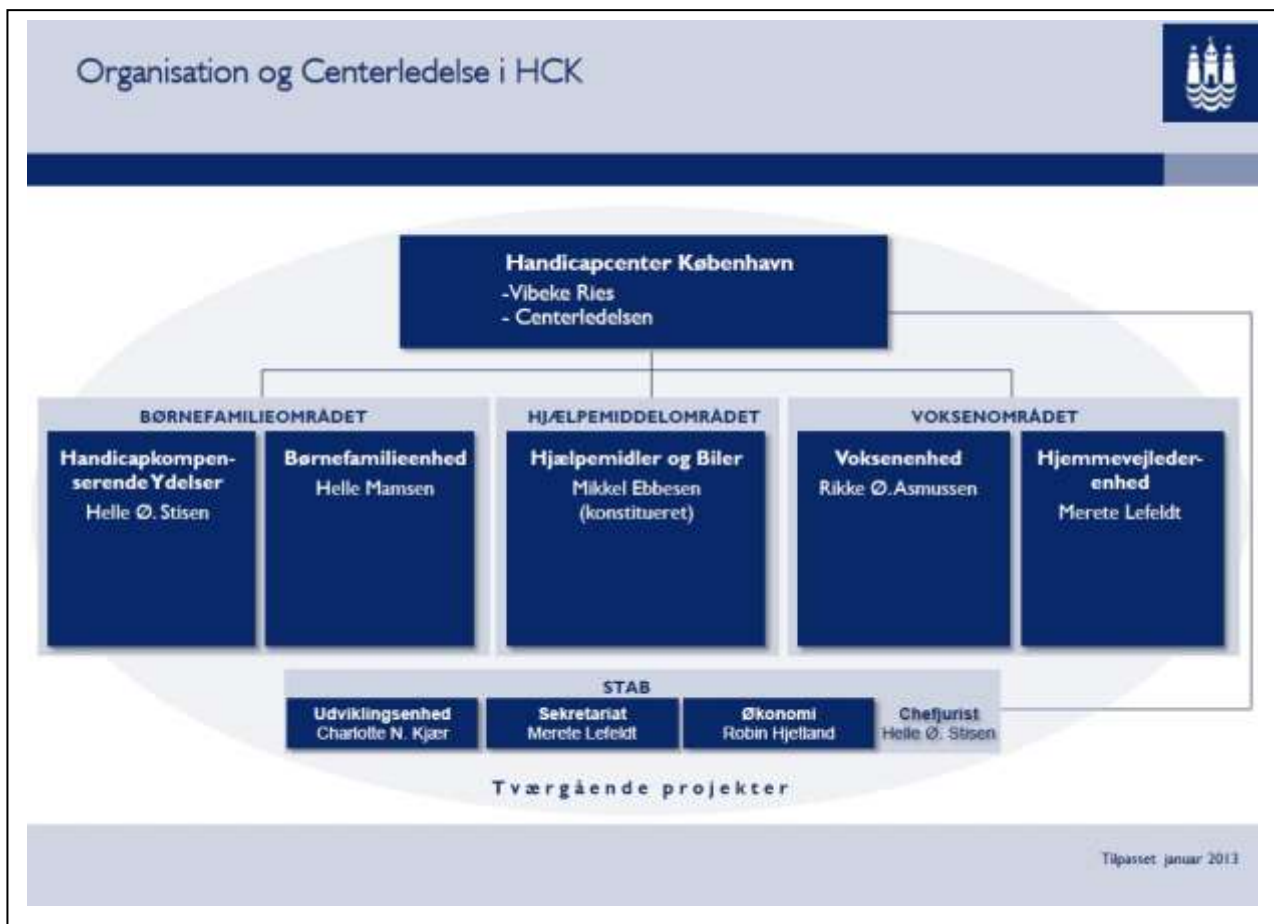
Figur 3. Organisationsdiagram af Socialforvaltningen<sup>21</sup>

<sup>20</sup> Børnefamiliecenter, Rådgivningscenter, Socialcenter og Handicapcenter

<sup>21</sup> Handicapcentrets Intranet

Handicapcenter København har myndighedsansvar for at yde hjælp til borgere med funktionsnedsættelse. Centret tilbyder råd og vejledning om mulighederne for støtte efter den sociale lovgivning, visiterer til bo- og dagtilbud og behandler ansøgninger om hjælpemidler, økonomisk støtte, forebyggende tiltag, personlige hjælperordninger med mere.

Målgruppen er børn, unge, deres familier og voksne borgere mellem 18 og 65 med en varig fysisk eller psykisk funktionsnedsættelse.



Figur 4: Handicapcentrets organisering<sup>22</sup>

I 2010 vedtog ledelsen af Handicapcentret en masterplan for strategien 2010-2013, hvor målet er at blive danmarks bedste myndighedscenter. Der er 5 indsatsområder i strategiplanen, som typisk indeholder flere projekter og udviklingsopgaver, som både kan være af tværgående karakter og kan vedrøre én eller kun få enheder.

<sup>22</sup> Handicapcentrets intranet

## 9.1 Centrets opgaver

Handicapcenter København tildeler støtte efter Serviceloven, Aktivloven og pensionslovene til borgere mellem 0 og 65/67 år med betydelig varig fysisk eller psykisk funktionsnedsættelse eller som er kronisk eller langvarigt syge.

Centret er organiseret i tre brugerrettede områder. Fælles for alle områderne er, at de dels foretager noget rådgivning af handicappede med henblik på at hjælpe dem til en så normal hverdag som muligt samt gøre opmærksom på de muligheder og rettigheder man har som handicappet og dels foretages der sagsbehandling af indkomne ansøgninger om diverse hjælpeforanstaltninger.

Det er fortrinsvil sagsbehandlingen, der er interessant for denne opgave, da aktiviteterne i Staben hovedsagelig rettes mod juridisk og praktisk hjælp ved sagsbehandlingen samt administration af de tildelte hjælpemidler og støtteforanstaltninger. Der er ikke nogle faglige funktioner i Staben.

En mere detaljeret gennemgang af enhedernes organisation fremgår af bilag 3.

### 9.1.1 Børnefamilieområdet

Børneområdet behandler ansøgninger om ydelser til børn og unge under 18 år med betydelig og varig fysisk eller psykisk funktionsnedsættelse eller som er kronisk eller langvarigt syge. Det retslige grundlag for sagsbehandlingen er Lov om Social Service.

Desuden yder børnefamilieområdet rådgivning til handicappede unge og deres familier med henblik på at sikre, at klienterne og deres familier kan leve et så normalt liv som muligt og gøre dem opmærksom på de rettigheder og muligheder de har for hjælp og støtte.

Centret er yderligere inddelt i en enhed, der tager sig af børn under 12 år, en der tager sig af unge mellem 12 og 18 samt en enhed, der yder støtte og vejledning.

### 9.1.2 Voksenområdet

Voksenområdet yder råd og vejledning og træffer afgørelser efter pensionslovene, Aktivloven og Serviceloven. Enhedernes målgruppe er personer i alderen 18-65 år med betydelig og varig fysisk eller psykisk funktionsnedsættelse eller som er kronisk eller langvarigt syge.

Voksenområdet i Handicapcenter København behandler ansøgninger efter den sociale lovgivning og giver råd og vejledning om nogle af de særlige problemstillinger og behov, der kan opstå, når man har en varig funktionsnedsættelse. Fx i forbindelse med bolig, beskæftigelse, økonomi og personlige hjælperordninger. Målgruppen er byens borgere i alderen 18-65 år med betydelig og varig fysisk eller psykisk funktionsnedsættelse eller som er kronisk eller langvarigt syge.

Voksenområdet består af to afdelinger: Hjemmevejlederenheden og Voksenheden, som også består af en række underafdelinger.

Voksenområdet er opdelt i Hjemmevejlederenheden og Voksenheden. Hjemmevejlederenheden yder vejledning til voksne handicappede med henblik på at støtte dem i deres hverdag, så de kan leve så normalt et liv som muligt. Voksenheden yder sagsbehandling efter paragraffer i Serviceloven og pensionslove.

### **9.1.3 Hjælpemidler og biler**

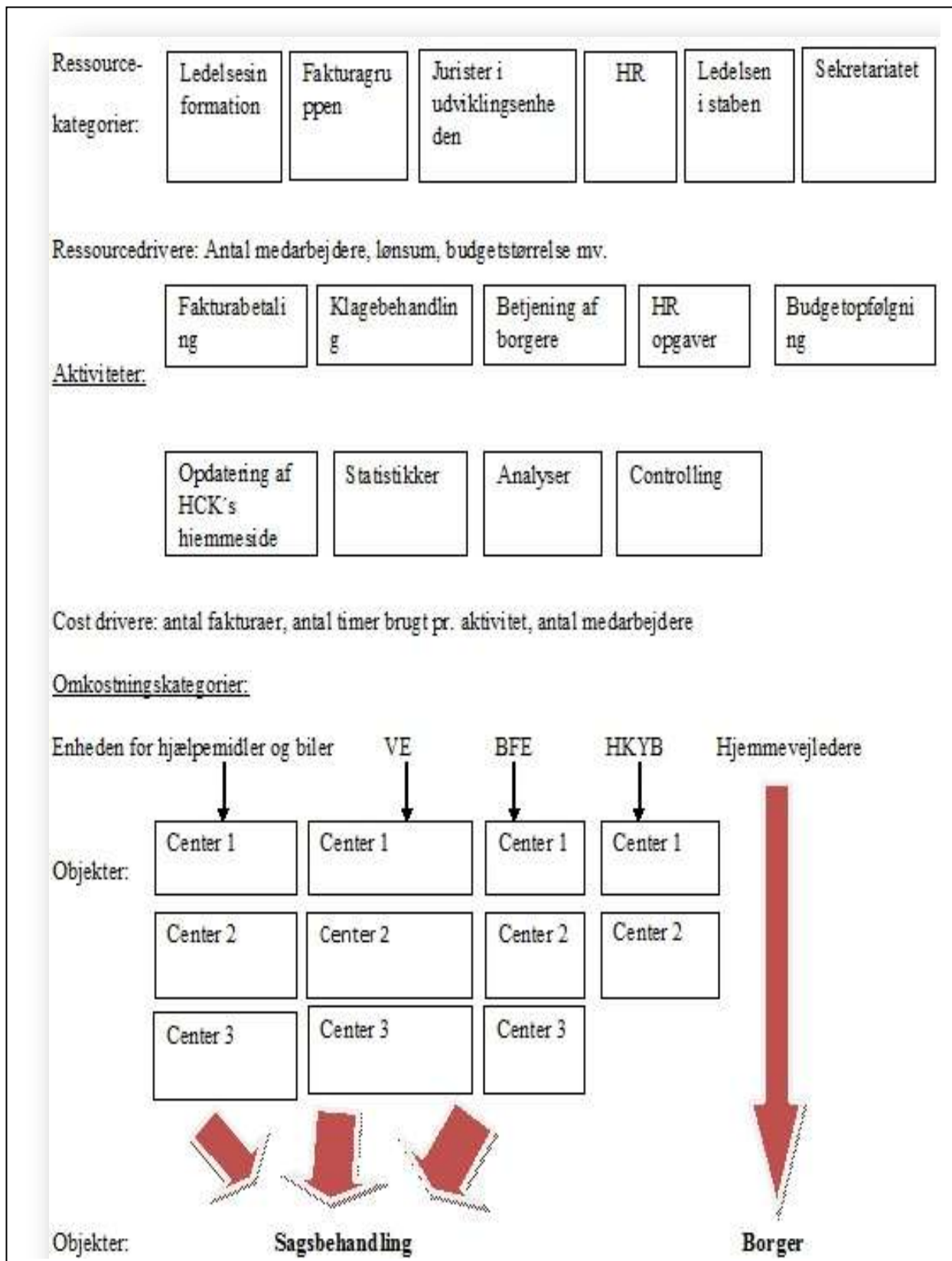
Yder råd og vejledning og træffer afgørelser på områderne personlige hjælpemidler, tekniske hjælpemidler, handicapbiler og boligændringer.

Hjælpemiddelområdet i Handicapcenter København behandler ansøgninger om støtte til hjælpemidler, handicapbil, boligindretning, forbrugsgoder, arbejdsredskaber til hjælpere og befordringsgodtgørelse efter Servicelovens paragraffer - og yder råd og vejledning om samme. Målgruppen er borgere med fysisk og eller psykisk funktionsnedsættelse i alderen 0 – 65 år.

Området er opdelt i en enhed for personlige hjælpemidler, en enhed for tekniske hjælpemidler samt en enhed for handicapbiler.

### **ABC- modellen i Handicapcentret**

Nedenstående figur 4 illustrerer vores bud på en ABC model for Handicapcentret. Figuren beskriver den første del af modellen, hvor vi kun fordele Stabens omkostninger på de enkelte enheder.



Figur 5: ABC model for Handicapcentret.

Som det fremgår af figur 4, definerer vi Handicapcentrets produkter til at være sagsbehandling samt servicering af borgere. Man kan dog sagtens forestille sig andre definitioner af både sagstyper og omkostningsobjekter.

## 10 Implementering af Activity Based Costing modellen i Handicapcentret

Vi har valgt at bruge Bukh og Christensen(2002) som skabelon for en ABC model for Handicapcentret, da vi vurderer, at den passer godt ind i vores projekt. Fremgangsmåden består af 7 trin, som kort er beskrevet nedenunder og vil blive uddybet og analyseret senere i projektet. Vi har dog valgt at udvide og modificere modellen med udgangspunkt i klassisk ABC teori som beskrevet i teoriafsnittet.

Projektet er det første led i udviklingen af ABC-systemet. Projektet skal danne grundlag for overvejelser omkring en omlægning af organiseringen af enhederne.

Fra 2013 får vi adgang til data om antal afgørelser af sager i hvert center. En sag er en ansøgning om en ydelse. Til den tid vil vi kunne udvide modellen til at fordele de indirekte omkostninger på de enkelte sagstyper<sup>32</sup> i stedet for som nu kun at fordele på de 5 enheder.

### 10.1 Udvikling af et ABC-system

Udviklingen af et aktivitetsbaseret regnskabssystem sker sædvanligvis ved en proces, der involverer en række karakteristiske og adskilte trin

Trin	Beskrivelse
Trin 1	Omkostningsstrukturen i Handicapcentret
Trin 2	Identifikation af omkostningsobjekterne og omkostningskategorierne
Trin 3	Identifikation af ressourcer: direkte og indirekte omkostninger, såkaldt ressourcekategorier
Trin 4	Identifikation af aktiviteter
Trin 5	Klassificering af aktiviteterne
Trin 6	Konstruktion af aktivitetscentre
Trin 7	Henføring af ressourceomkostninger til aktiviteter
Trin 8	Sammenkædning af aktiviteter og omkostningsobjekter

#### 10.1.1 Omkostningsstrukturen i Handicapcentret

Omkostningsstrukturen giver overblik over alle omkostninger i Handicapcentret. For offentlige virksomheder såvel som for andre servicevirksomheder vil en forholdsvis stor del af omkostningerne som oftest være indirekte og hovedsagelig bestå af arbejdskraft. Det gør det sværere at henføre omkostningerne til de enkelte produkter og ydelser.

---

<sup>32</sup> En sagstype er en sag i relation til en given paragraf i lovgivningen.

### **10.1.2 Identifikation af omkostningsobjekterne og omkostningskategorierne**

Generelt er omkostningsobjekterne virksomhedens produkter, men kan også være kunder, distributionskanaler, serviceydelser, projekter mv.

Identifikation af omkostningsobjekterne og omkostningskategorierne i det offentlige er som regel den største udfordring i ABC modellen. Ydelserne kan være af uhåndgribelig karakter og ofte er afhængige af organisationsstrukturen.

Sagsbehandling vil klart være det bedste bud på et omkostningsobjekt i en virksomhed som Handicapcentret, med mange af forskellige IT-systemer. Manglen på registreringer gør, at datagrundlaget for en opgørelse af antal sagsbehandlinger i Handicapcentret mangler.

Vi har valgt at relatere vores projekt til bl.a. resultataftalerne. Disse indeholder blandt andet en målsætning om, at områdecheferne skal have budgetansvar for deres samlede forbrug - såvel ydelsesbudgetter som administrationsbudgetter – samt at centrene også skal have budgetansvar for deres træk på Staben ressourcer. Derfor har vi valgt at bruge centre i enheder som omkostningsobjekter og enheder som omkostningskategorier. Dette er første skridt i udviklingen af en ABC- model for Handicapcentret, som på et senere tidspunkt kan videreudvikles, når datagrundlaget er til stede.

### **10.1.3 Identifikation af ressourcer: direkte og indirekte omkostninger, såkaldt ressourcekategorier**

Identifikationen af de ressourcer, der står til rådighed for virksomheden, tager som regel udgangspunkt i virksomhedens kontoplan: arbejdskraft, materialer, komponenter, energi, edb, udstyr osv. fordelt på afdelinger. HCK's ressourcer er opdelt i direkte omkostninger i form af sagsbehandlernes lønninger og udgifter til kompetenceudvikling, og indirekte omkostninger eller ressourcekategorier, hvilket omfatter Stabens lønninger samt kompetenceudviklingsomkostninger. Omkostninger til kompetenceudvikling regnes for en indirekte omkostning, da disse er registreret på en fælles konto og ikke på de enkelte enheder.

Projektets formål er at finde ud af, hvordan Stabens ressourcer bliver fordelt på enhederne. Derfor har vi valgt at kategorisere ressourcerne efter Stabens funktioner. Opdelingen har en subjektiv karakter, som primært stammer fra kendskabet til Handicapcentret og dermed kendskabet til organisationen.

### **10.1.4 Identifikation af aktiviteter**

Selvom der i praksis kan identificeres et næsten ubegrænset antal aktiviteter, vil de fleste virksomheders første ABC-system bestå af 25-100 forskellige aktiviteter. I vores tilfælde har vi valgt at benytte os af intranettet, interne dokumenter, samt skriftlig mailkorrespondance for at finde frem til, hvilke funktioner Staben varetager og bagefter ordne aktiviteterne i grupper, som har et

fælles grundlag. Dertil kommer, at vi giver mulighed for medarbejderne at tilføje op til 3 aktiviteter efter eget valg i spørgeskemaerne, hvis de vurderer, at de eksisterende aktiviteter ikke er dækkende for deres dagligdag.

#### **10.1.5 Klassificering af aktiviteterne i aktivitetshierarkier**

Aktiviteterne klassificeres i et hierarki alt efter deres variabilitet. Bukh og Christensen (2002) samt Cooper og Caplan (1999) opdeler aktiviteterne i enhedsafhængige aktiviteter, serieaktiviteter, produktbevarende aktiviteter og virksomhedsbevarende aktiviteter.

De fleste aktiviteter i Staben vil ofte være virksomhedsbevarende. Dette skyldes primært, at det er svært at finde aktiviteter, hvis enhedspris vil stige proportionelt med volumen. Der vil desuden være aktiviteter, som kan relateres til flere aktivitetskategorier. Vi har klassificeret aktiviteterne efter disse 4 kategorier for at få et mere klart billede af, om træk på aktiviteterne varierer med produktionen.

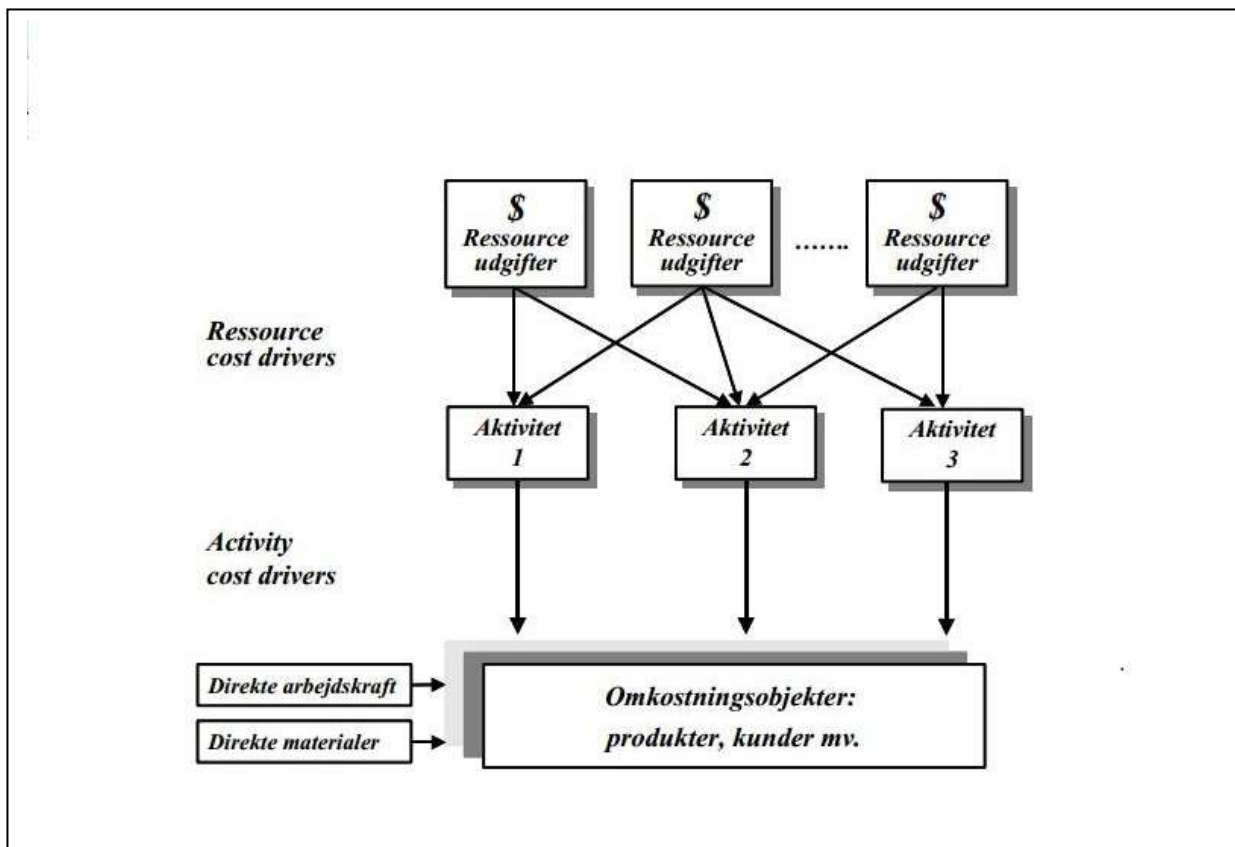
#### **10.1.6 Konstruktion af aktivitetscentre**

Hvis en række aktiviteter tilsammen udgør en proces, der anvendes på samme måde for alle omkostningsobjekter (produkter), kan disse aktiviteter behandles under et som et aktivitetscenter. Vi har analyseret aktiviteterne og de fleste aktiviteter foregår i centrene og har ikke så meget med hinanden at gøre, eftersom de 7 ressourcekategorier primært er funktionsopdelt.

#### **10.1.7 Henføring af ressourceomkostninger til aktiviteter**

Modellen for fordeling af indirekte omkostninger i Handicapcentret ser således ud:





**Figur 6: Model for fordeling af de direkte omkostninger.**<sup>33</sup>

Efter vi har identificeret direkte og indirekte omkostninger, samt omkostningsobjekterne og omkostningskategorierne, fortsættes udviklingen af vores model med følgende skridt:

1. Fordeling af tidsforbruget af de forskellige ressourcekategorier på aktiviteterne
2. Henføring af de identificerede aktiviteter til omkostningskategorierne

Omkostninger forbundet med ressourcer kan principielt henføres til aktiviteter på tre måder:

- Direkte fordeling
- Estimering
- Arbitrær fordeling<sup>34</sup>

Ved den direkte fordeling kan omkostningerne uden videre fordeles til omkostningsobjekterne. Det vil som regel være de direkte omkostninger. Fordelingen kan estimeres ved hjælp af surveys, interviews eller lignende.

<sup>33</sup> Bukh og Christensen (2002), s. 8.

<sup>34</sup> Bukh og Christensen (2002), s. 12

Endelig kan der som den mindst foretrukne mulighed anvendes en arbitrær fordeling. Her foregår fordelingen subjektivt ud fra kendskab til organisationen og aktivitetens karakter og omfang.

Hvis man indfører tidsregistrering i Staben, vil en større del af Stabens omkostninger kunne henføres direkte til omkostningsobjekterne. Dette er ikke aktuelt i øjeblikket og det vil også være svært at anvende i praksis, eftersom opgaverne ofte har skiftende karakter fra uge til uge.

Vi vælger at estimere tidsforbruget på de forskellige aktiviteter med en spørgeskemaundersøgelse. Det indebærer den vanskelighed, at mange af Stabens aktiviteter udføres af enkelte personer. Dette betyder, at for at få et retvisende billede af fordelingen kræver det, at vi får en høj tilbagemeldingsprocent på spørgeskemaundersøgelsen.

Vi vil anvende en arbitrær fordeling for de ansatte, som ikke besvarer spørgeskemaer. Det betyder, at fordelingen bliver mere subjektiv og mindre valid jo færre spørgeskemaer vi modtager retur.

#### **10.1.8 Sammenkædning af aktiviteter og omkostningsobjekter**

Dette kan ske på samme måde som ressourceomkostninger fordeles til aktiviteter: direkte, ved estimering eller arbitrært. Enkelte omkostninger kan henføres *direkte* til produkter. Det drejer sig typisk i produktionsvirksomheder om, hvad vi opfatter som direkte materiale og lønomkostninger.

Vi bruger samme spørgeskemaer for at estimere det relative tidsforbrug mellem omkostninger forbundet med de identificerede ressourcekategorier og omkostningsobjekter, hvilket i vores tilfælde er centrene i enhederne. Desuden identificerer vi cost drivere ved nogle af aktiviteterne, hvor det er muligt.

### **10.2 Omkostningsstrukturen i Handicapcentret**

Vi har valgt at opdele Handicapcentrets administrative ressourcer i følgende omkostningstyper:

- 1) Direkte omkostninger i form af løn til sagsbehandlere, samt omkostninger til kompetenceudvikling af sagsbehandlerne
- 2) Indirekte lønomkostninger. Det omfatter stabsfunktioner, herunder Økonomienhed, Udviklingsenhed, Sekretariatet, samt udgifter til kompetenceudvikling af de enkelte medarbejdere i Staben
- 3) Omkostningerne til eksterne konsulenter i forbindelse med diverse projekter
- 4) Øvrige varekøb og tjenesteydelser
- 5) Husleje

De sidste 2 omkostningstyper afgrænser vi os fra. Der er sket flere flytninger i 2012, hvilket vanskeliggør en fordeling af huslejeudgifterne på enhederne eller centrene. Øvrigt varekøb og

tjenesteydelser var registreret på samme konto for hele centret sidste år, hvilket også er en hindring for at fordele dem objektivt.

Det foreslås dog, at alle omkostninger fremover registreres på de identificerede omkostningsobjekter. Det vil øge muligheden for at fordele omkostningerne på de forskellige omkostningsobjekter og dermed muligheden for at estimere de forskellige enheders relative forbrug.

Der er en udfordring i forbindelse med fordelingen af omkostninger til eksterne konsulenter, der ikke kan knyttes til hverken et omkostningsobjekt eller en ressourcekategori. Der skal vi finde en objektiv fordelingsnøgle, som fremover kan bruges i forbindelse med den slags omkostninger.

### 10.3 Omkostningsobjekterne og omkostningskategorierne

Det første skridt ved enhver ABC-model er identifikation af omkostningsobjekter og omkostningskategorier. Det vil være oplagt at definere omkostningsobjekterne efter virksomhedens primære produkter eller ydelser. Handicapcentret beskæftiger sig med sagsbehandling af handicappede borgere, samt direkte borgerbetjening.

Vi har dermed defineret følgende produkter/services i HCK:

- Sagsbehandling (tilsagn, afslag, klagebehandling mv.). 4 ud af 5 enheder i Handicapcentret beskæftiger sig med sagsbehandlingen.
- Servicering af borgere. Hjemmevejledere er den eneste enhed, der har direkte kontakt til borgerne. Dertil kommer, at nogle dele af Staben også har kontakt til borgeren, eksempelvis i sekretariatet, hvor borgerne møder op direkte og ringer, når de skal få fat i sagsbehandlere eller afklare nogle spørgsmål.
- Administration.

Eftersom vi ikke har et fyldestgørende datagrundlag for antal sager i 2012, vælger vi at bruge centrene som omkostningsobjekter ved fordelingen af de direkte omkostninger. Centrenes primære ressource er arbejdskraft, hvorfor vi vil opgøre centrenes lønsum. Derudover vil vi opgøre centrenes omkostninger til kompetenceudvikling. Selve ABC-projektet vedrører kun lønomkostningerne i Staben samt kompetenceudvikling, da det er disse udgifter, der skal fordeles på de øvrige centre. Vi vil imidlertid opgøre alle lønomkostninger, da områdecheferne har behov for at vurdere interne lønforskelle i deres centre for at se, om der er sammenhæng mellem en gennemsnitlig lønomkostning og effektivitet i de enkelte centre og for dermed at kunne omprioritere administrationsomkostningerne.

Ved fordelingen af de indirekte omkostninger, dvs. træk på Staben, synes vi ikke at det giver mening at bruge centrene som omkostningsobjekter, eftersom organiseringen i de enkelte enheder varierer fra enhed til enhed og desuden ændrer sig regelmæssigt. Derfor bruger vi enhederne som er omkostningskategorier.

Der er dermed 6 omkostningskategorier, samt 16 underkategorier, som betragtes som omkostningsobjekter:

### **Omkostningskategorier:**

- 1. Børnefamilieenhed er opdelt både efter alder (børnegruppen og ungegruppen) og sagstyper (undersøgellesgruppen og visitationsgruppen, som omfatter forskellige paragraffer i Serviceloven)**

*Herunder omkostningsobjekter:*

- Undersøgellesgruppen
- Børnegruppen
- Ungegruppen
- Visitation børn

- 2. Handicapkompenenserende ydelser til børn og unge er funktionsopdelt, hvor driften tager sig mest af sagsbehandlingen, mens modtagelsen behandler borgerhenvendelser.**

*Herunder omkostningsobjekter:*

- Driften
- Modtagelse

- 3. Voksenenhed er opdelt efter sagstyper**

*Herunder omkostningsobjekter:*

- Handicapkompenenserende ydelser for voksne
- Visitation
- GPTE

- 4. Hjemmevejlederenhed er såvel omkostningsobjekt som omkostningskategori**

## 5. Hjælpe midler og biler er opdelt efter sagstyper

*Herunder omkostningsobjekter:*

- Enhed for personlige hjælpemidler
- Enhed for tekniske hjælpemidler
- Biler

**6. Tværgående eller ledelsen er en ekstra omkostningskategori**, som omfatter nogle arbejdsopgaver, som handler om HCK som helhed eller rettet mod hele ledelsesgruppe

*Herunder omkostningsobjekter:*

- Tværgående
- Ledelsen

Den sidste kategori er oprettet til de aktiviteter, der ikke umiddelbart kan fordeles ud på enhederne.

## 10.4 Handicapcentrets ressourcer

### 10.4.1 Direkte og indirekte omkostninger

Vi har defineret 16 omkostningsobjekter og 6 omkostningskategorier i Handicapcentret. Direkte omkostninger kan henføres direkte til de grupper, som enhederne består af, og som er betegnet som omkostningsobjekter. Valget af denne opdeling medfører, at løn til sagsbehandlerne og afdelingslederne, samt deres kompetenceudvikling, kan betragtes som direkte omkostninger. Vi har valgt at bruge antal medarbejdere som en omkostningsfordelingsbasis i forhold til afdelingsledernes løn, selv om afdelingslederne primært hører til et bestemt underområde. Dette skyldes, at der er sket flere omflytninger af afdelingslederne fra et underområde til et andet.

Vi har fået adgang til data over navne og lønoplysninger fordelt på enhederne. Udviklingsenheden har udarbejdet en opdeling af medarbejderne fordelt på de enkelte undergrupper i enhederne, som vi benytter os af.

Activity Based Costing handler primært om at fordele de indirekte omkostninger. I vores tilfælde vil fordelingen af de direkte omkostninger imidlertid også give nytteværdi. Der har indtil videre ikke været foretaget en analyse af, hvordan fordelingen af lønomkostningerne ser ud i de enkelte enheder set i forhold til den samlede lønomkostning pr. medarbejder. En sådan opgørelse er relevant

for styringen af centrenes ressourcer og økonomi, da det kan afsløre skævheder i forhold til fordelingen af lønmidlerne. Indirekte kan en skæv lønfordeling betyde en skæv prioritering af bestemte slags ydelser frem for andre. Vi har desuden valgt at skille områdechefernes løn fra øvrige omkostningsobjekter for at vise et billede af, hvad forskellen er mellem medarbejdernes og ledelsens løn, samt differencen i omkostningerne til kompetenceudvikling, hvilket ikke er blevet foretaget før, men med fordel kan anvendes til fremtidige prioritering af midlerne.

Lønfordelingen ser således ud:

**Tabel 1: Direkte lønomkostninger pr. medarbejder**

<b>Direkte lønomkostninger pr. medarbejder</b>				
<i>enhed</i>	<i>center</i>	<i>antal medarbejdere</i>	<i>gennemsn. lønomkostning pr. medarbejder</i>	<i>gennemsn. lønomkostning pr. medarbejder i enhed</i>
BFE	børnegruppen	5,29	420.893	
	visitation børn	7,58	447.473	
	undersøgelsesgruppen	6,80	449.719	
	ungegruppen	2,74	397.647	
		<b>22,41</b>		<b>428.933</b>
VE	GPTE	9,85	414.841	
	HKYV	15,44	403.436	
	Visitation voksne	18,24	403.960	
	<b>43,53</b>		<b>407.412</b>	
Hjælpemidler	PH	18,88	349.890	
	TH	26,10	421.383	
	Biler	6,66	399.419	
	<b>51,64</b>		<b>390.231</b>	
HKYB	Drift	32,21	414.260	
	Modtagelse	7,64	387.942	
	<b>39,86</b>		<b>401.101</b>	
Hjemmevejlederne	Hjemmevejlederne	14,54	437.923	
		<b>14,54</b>		<b>437.923</b>
Ledelse	Ledelse	<b>5,82</b>		<b>691.627</b>

Tabellen viser, at der er forskelle på de gennemsnitlige omkostninger pr. medarbejder i de enkelte centre. Det skal dog bemærkes, at der kan være afvigelser fra de reelle gennemsnitlige omkostninger på grund af manglende data om placering af nogle medarbejdere. I de tilfælde har vi anvendt en indirekte metode til at fordele deres omkostninger på de enkelte omkostningsobjekter. Vi har anvendt antal medarbejdere som omkostningsfordelingsbasis. Data i tabellen kan bruges af de enkelte områdechefer til at foretage en yderligere analyse af lønforskelle i deres enheder, samt sammenhængen mellem gennemsnitlige omkostninger og resultater.

#### **10.4.2 Ressourcekategorier**

Ressourcekategori er en kategori af indirekte omkostninger, som ikke kan henføres direkte til et omkostningsobjekt eller en omkostningskategori. Der kan være flere måder at opdele virksomhedens ressourcer, eksempelvis efter virksomheds kontoplan, hvilket er meget anvendt i produktionsvirksomheder.

Der er mange udfordringer ved opdelingen af ressourcer i servicevirksomheder og det offentlige. Dette skyldes som sagt, at det er relativt svært at identificere omkostningsobjekterne, samt direkte omkostninger i produktionsvirksomheder sammenlignet med andre typer virksomheder.

Der er desuden den udfordring i offentlige virksomheder, at der ofte er omstruktureringer og organisationsændringer. Det kan skyldes politiske prioriteringer, samfundet, ledelseskift, pressen samt andre aktører og interesser. Som eksempel kan det nævnes, at der er sket tre organisationsændringer siden 2009, hvilket har haft betydning på bl.a. organisationsstruktur og omkostningsstruktur i Handicapcentret.

Hvis en sagsbehandling eller en servicering af en borger betragtes et omkostningsobjekt, vil sagsbehandlere og øvrige medarbejdere i enhederne også betragtes som indirekte omkostninger og indgå i ressourcekategorier.

Vi har valgt at opdele Staben og administrative medarbejdere i kategorier efter funktioner. Det skyldes, at nogle dele af Staben udfører meget forskellige opgaver, selv om de hører til samme enhed. Eksempelvis hører HR – medarbejderne sammen med juristerne på trods af, at de har vidt forskellige funktioner i HCK.

**Tabel 2: Inddeling af Staben i ressourcekategorier**

<b>R1. Ledelsesinformation</b>	Ledelsesinformation er en del af økonomienheden, som primært beskæftiger sig med prognosearbejde, ledelsestilsyn <sup>36</sup> , analyser, statistikker og diverse ad hoc opgaver. Underenheden består af 5 medarbejdere, primært akademiske medarbejdere.
<b>R2. Fakturagruppen</b>	Fakturagruppen er en del af økonomienheden, som primært beskæftiger sig med betaling af fakturaer, modregning af kreditnotaer, controlling af regninger, kontakt til leverandører samt tvungen administration <sup>37</sup> af borgere og BPA ordning <sup>38</sup> . Der er 11 medarbejdere i fakturagruppen, som består primært af kontorfunktionærer.
<b>R3. HR</b>	HR er en del af udviklingsenheden, som tager sig af diverse udviklingsopgaver, kompetenceudvikling, betjening af ledelsen og projektstyring. Der er 5 medarbejdere, som primært er ACér.
<b>R4. Jurister i Udviklingsenheden</b>	Jurister i udviklingsenheden, der yder juridisk støtte i forbindelse med sagsbehandlingen, klageprocessen og udvikler interne retningslinjer på det juridiske område, består af 2 jurister.
<b>R5. Sekretariatet</b>	Sekretariatet er en selvstændig enhed, hvis primære funktion er betjening af borgere, både personligt og telefonisk, samt at fungere som serviceenhed for resten af huset. Enheden består af 11 medarbejdere med blandet baggrund, primært kontorphersonale.
<b>R6. Ledelsen</b>	Ledelsen inkluderer ledelsen af Staben, som består af en økonomichef, en HR chef og dels en chef for sekretariatet, som også er leder for Hjemmevejlederne, dels en Juridisk chef, som også er chef for HKYB, samt en myndighedschef, som er den øverste leder i Handicapcentret.

Vi har valgt at fordele indirekte omkostninger i form af ressourcekategorier som antal kr. pr. medarbejder i de undergrupper, som hører under hvert omkostningsobjekt.

Omkostninger til kompetenceudvikling af medarbejdere og ledere, som hører under de enkelte ressourcekategorier, betragter vi som indirekte omkostninger knyttet til ressourcekategorien.

<sup>36</sup> Intern revision

<sup>37</sup> Administration af handicappede borgere, som ikke selv kan administrere deres regninger

<sup>38</sup> Administration af borgere, som modtager ydelser efter § 96 i SL



**Tabel 3: Inddeling af direkte lønomkostninger**

objekter	antal medarbejdere	% af det samlede antal medarbejdere	lønomkostninger	% af de samlede lønomkostninger
<b>Enheder</b>				
BFE	22,41	10,57%	12.436.198	13,63%
VE	43,53	20,54%	17.676.536	19,37%
HKYB	39,86	18,80%	16.319.180	17,89%
Hjælpe midler	51,64	24,36%	20.255.491	22,20%
Hjemmevejledere	14,54	6,86%	6.367.411	6,98%
Ledelse i enheder	5,82	2,74%	4.021.844	4,41%
<b>enheder i alt</b>	<b>177,79</b>	<b>83,88%</b>	<b>77.076.660</b>	<b>84,48%</b>
<b>Staben</b>				
ledelsesinformation	5,53	2,61%	2.692.558	2,95%
fakturagruppen	7,94	3,75%	2.731.877	2,99%
juridisk enhed	2,28	1,07%	997.303	1,09%
HR	3,44	1,62%	1.458.095	1,60%
sekretariatet	11,54	5,45%	3.598.020	3,94%
ledelse	3,44	1,62%	2.684.832	2,94%
<b>stab i alt</b>	<b>34,18</b>	<b>16,12%</b>	<b>14.162.684</b>	<b>15,52%</b>
<b>i alt</b>	<b>211,97</b>	<b>100,00%</b>	<b>91.239.344</b>	<b>100,00%</b>

Tabellen ovenfor viser sammenhængen mellem det procentvise antal medarbejdere og procentandelen af de samlede lønomkostninger. Som det ses i tabellen er der procentafvigelser set i forhold af lønfordelingen blandt enheder. Vi vurderer ikke, at forskellene er væsentlige.

Der er desuden foretaget en analyse af omkostningerne til kompetenceudvikling af sagsbehandlerne i de enkelte enheder, hvor der er identificeret navne på de enheder, som ressourcerne er brugt til.

Vi kan fordele omkostninger til kompetenceudvikling, som hører til hele HCK, eksempelvis gå-hjem møder, efter forskellige omkostningsfordelingsbaser såsom antal medarbejdere, lønsum, andel af den samlede budgetstørrelse mv. Vi vurderer, at antal medarbejdere vil være den logiske omkostningsfordelingsbasis til den slags kompetenceudvikling, hvor alle kan deltage.

Der er indtil videre ikke foretaget en analyse af, hvor meget Handicapcentret bruger på kompetenceudvikling fordelt pr. medarbejder og pr. leder i de enkelte enheder. Midlerne til kompetenceudvikling har heller ikke været tilknyttet enhederne, men trukket fra en fælles pulje. Manglende kendskab til fordelingen kompetenceudviklingsressourcerne har skabt mistro og rygter blandt medarbejderne samt følelsen af en unfair fordeling af kompetenceudviklingsmidler mellem enhederne.

Anvendelse af ressourcerne fra den samlede pulje kan desuden skabe en uansvarlig brug af midlerne, eftersom det enkelte center ikke har budgetansvar for sine egne kompetenceudviklingsomkostninger.

Formålet med fordelingen er således at opgøre det gennemsnitlige forbrug pr. medarbejder i enhederne for at danne baggrund for yderligere analyse af ressourceanvendelsen for områdecheferne.

Centrene er ikke organiseret ens. Derfor kan vi ikke opdele de indirekte omkostninger efter underområde. Det vil ifølge vores opfattelse lette styringen af Handicapcentret, hvis enhederne blev organiseret ens, eksempelvis efter sagstyper eller funktioner, hvilket vil give et bedre grundlag for at sammenligne effektiviteten af de forskellige centre.

Der kan være forskellige årsager til forskellene i det gennemsnitlige forbrug pr. medarbejder til kompetenceudvikling. Disse skal ses i sammenhæng med den gennemsnitlige lønomkostning. Det er Handicapcentrets politik, at mindre lønnede medarbejdere også er dem, der har behov for mere kompetenceudvikling. Vi mener imidlertid, at det omvendte også kan være tilfældet. Højere lønnede medarbejdere kan have større behov for kompetenceudvikling, da deres eksisterende kompetencer skal opretholdes.

Vi vurderer desuden, at mindre kompetenceudvikling også kan indikere et højere træk på Stabens ressourcer.

**Tabel 4: Fordelingen af lønomkostninger og kompetenceudviklingsmidler pr. medarbejder**

omkostningsobjekter	antal medarbejdere	Samlede omkostninger til kompetenceudvikling	En gennemsn. omkostning pr. medarbejder til kompetenceudvikling	En gennemsn.lønomkostning pr. medarbejder	En gennemsn.omkostning pr. medarbejder i alt
<b>Enheder</b>					
BFE	22,41	638.523	28.494	428.933	457.427
VE	43,53	111.534	2.562	407.412	409.974
HKYB	39,86	87.019	2.183	401.101	403.284
Hjælpe midler	51,64	163.509	3.166	390.231	393.397
Hjemmevejledere	14,54	31.976	2.199	437.923	440.122
Ledelse i enheder	5,82	480.023	82.548	691.627	774.175
<b>enheder i alt</b>	<b>177,79</b>	<b>1.512.585</b>	<b>8.508</b>		
<b>Staben</b>					
ledelsesinformation	5,53	39.216	7.093	487.267	494.360
fakturagruppen	7,94	10.360	1.305	343.057	344.362
juridisk enhed	2,28	2.974	1.305	437.733	439.038
HR	3,44	16.667	4.839	423.351	428.190
sekretariatet	11,54	52.965	4.588	311.697	316.285
ledelse	3,44	352.431	102.328	779.541	881.869
<b>stab i alt</b>	<b>34,18</b>	<b>474.613</b>	<b>13.887</b>		
<b>i alt</b>	<b>211,97</b>	<b>1.987.198</b>	<b>9.375</b>		

Tabellen ovenfor viser fordelingen af såvel lønomkostninger som omkostninger til kompetenceudvikling fordelt på både enheder og ressourcekategorier. Vi har valgt at udspecificere ledelsen<sup>39</sup> for at give et mere retvisende billede af omkostningerne. Der er en mærkbar forskel på fordelingen af omkostninger til kompetenceudvikling. For eksempel er den gennemsnitlige omkostning højest hos ledelsen på over 100.000 kr. i Stabens ledelse og godt 80.000 kr. hos enhedens ledelse, samt BFE, hvor den gennemsnitlige udgift til kompetenceudvikling er på knap 30.000 kr. og er langt højere i forhold til resten af Handicapcentret.

**Tabel 5: Stabens samlede lønomkostninger inkl. kompetenceudviklingsmidler**

ressourcekategori	antal medarbejdere	lønomkostninger	Omkostninger til kompetenceudvikling	Samlede omkostninger til Staben
ledelsesinformation	5,53	2.692.558	39.216	2.731.774
fakturagruppen	7,94	2.731.877	10.360	2.742.237
juridisk enhed	2,28	997.303	2.974	1.000.276
HR	3,44	1.458.095	16.667	1.474.762
sekretariatet	11,54	3.598.020	52.965	3.650.986
ledelse	3,44	2.684.832	352.431	3.037.263
<b>stab i alt</b>	<b>34,18</b>	<b>14.162.684</b>	<b>474.613</b>	<b>14.637.297</b>

<sup>39</sup> Eksklusiv afdelingsledere

Tabellen ovenfor viser de samlede omkostninger til Staben, som senere i projektet skal fordeles på omkostningskategorier.

Vores anbefaling er at registrere alle midler, der bliver brugt på kompetenceudvikling, på de enkelte centre. Kompetenceudvikling for hele Handicapcentret, samt omkostninger afholdt for hele ledelsesgruppen, anbefaler vi at fordele i forhold til antal medarbejdere.

## 10.5 Aktiviteter

En aktivitet skal opfattes som en handling med et specifikt mål, udført af medarbejdere eller maskiner, der medfører et træk på virksomhedens ressourcer, som derved afstedkommer omkostninger.<sup>40</sup>

Det vigtigste skridt i implementeringen af et ABC-system er fastlæggelsen af hvilke aktiviteter, der udføres i organisationen samt disse aktiviteters karakteristika, herunder specielt valg af aktivitets drivere.<sup>41</sup>

Der forlyder ikke i litteraturen noget konkret om, hvordan man fastsætter antallet af aktiviteter, ud over at antallet ikke skal være for stort. Vi har valgt ca. 6 aktiviteter pr. ressourcekategori i Staben, da vi mener, det er et håndterbart antal. Det kan diskuteres, om 6 aktiviteter er dækkende for Stabens funktioner, for aktiviteterne kan være meget varierende set i forhold til eksempelvis sagsbehandling, som består af bestemte processer, såsom modtagelse af ansøgning, afgørelse, afslag mv. Dette er årsagen til, at vi i spørgeskemaundersøgelsen har givet mulighed for at tilføje op til 3 væsentlige aktiviteter.

Det kan endvidere diskuteres, hvor bred aktiviteten skal være. Eksempelvis er betaling af en faktura en meget konkret aktivitet, hvorimod drift af huset kan være meget omfattende og dække flere forskellige underaktiviteter.

### 10.5.1 Beskrivelse af aktiviteterne

Vi har valgt at benytte os af de data, der ligger på intranettet under stabsfunktioner, samt mailkorrespondancen med ledelsen for at få et mere klart billede af de væsentligste aktiviteter i Staben.

---

<sup>40</sup> Bo Foged (2011)

<sup>41</sup> [http://www.pnbukh.com/files/pdf\\_artikler/activity\\_based\\_costing\\_i\\_den\\_offentlige\\_sektor.pdf](http://www.pnbukh.com/files/pdf_artikler/activity_based_costing_i_den_offentlige_sektor.pdf)

**Tabel 6: Oversigt over aktiviteterne i Staben**

<b>Aktivitet</b>	<b>Beskrivelse af aktiviteten</b>
<b>R1. Ledelsesinformation</b>	
Udarbejdelse af målstyringstavler	Målstyringstavler er den ugentlige opdatering af de vigtigste tal, som enhederne bliver styret efter, såsom antal sager afgjort til tiden.
Driftsrapportering	Ledelsesinformation
Diverse analyser, herunder udtræk af sygefravær og sagsstatistik	Der er ofte behov for diverse ad-hoc analyser fra ledelsen, Socialforvaltningen, revisionen og øvrige myndigheder.
Månedsopfølgning	Månedlig budgetopfølgning, hvor de budgetterede omkostninger sammenlignes med de realiserede. Dette foregår ved at gennemgå afvigelserne.
Projekter i enheder	Handicapcentret betegner selv som en projektorganisation. Alle medarbejdere i ledelses-informationsgruppen er blevet uddannet som projektledere og deltager i diverse projekter både i enheder og tværfaglige
Controlling	Kontrol af betalinger, bevillinger og diverse efterspørgsler fra ledelsen.
Udarbejdelse af prognoser og regnskabsafslutning	Der er som regel 4 prognoser om året og en regnskabsafslutning. HCK bliver af og til bedt om at udarbejde ekstraordinære prognoser.
Ledelsestilsyn	Intern revision i centret, gælder sagsbehandling, regnskab og løndelen.
Ad hoc	Håndtering af diverse forespørgsler fra ledelsen.
<b>R 2. Fakturagruppen</b>	
Controlling	Der må ikke betales noget, hvis der mangler en bevilling i sagen. Controlling går ud på at tjekke, om bevillingen er der. Hvis bevillingen mangler eller ikke i orden, kontakter fakturagruppens medarbejder pårørende enhed eller en sagsbehandler for at få den ordnet.
Udbetaling af tilskud til borger (SL § 41)	Udbetaling af bevilgede penge efter § 41 i SL penge direkte til borgerne, samt controlling af bevillingen.
Håndtering af fakturaer og	Bogføring af fakturaer og kreditnotaer i HCK's

kreditnotaer	økonomisystem.
Administration af borgersager	Økonomigruppen overtog opgaven fra VE, som primært går ud på at administrere økonomi af handicappede førtidspensionister, som ikke selv administrere det. Opgaven indeholder bl.a. betaling af borgerens regninger og udbetaling af deres restpensioner.
Administration af BPA- ordning (efter SL § 96)	Aktiviteten vedrører administration og controlling af regnskaber for sager, hvor borgerne har handicaphjælpere, hvis løn bliver enten administreret af dem selv eller firmaer.
Oprettelse af alternative modtagere	Aktiviteten går ud på, at de borgere, som ikke har bemyndigelse til at modtage penge af det offentlige, eks. børn, skal have oprettet andre personer, som har bemyndigelse til det, eks. deres forældre, i et økonomisystem.
Kontrol af alternative modtagere	Kontrollen skal sikre, at der ikke bliver svindlet med borgernes penge enten ved udbetaling til sig selv eller til forkerte borgere.
Opkald fra leverandører og borgere	Eftersom der bliver udbetalt til både leverandører og borgere, bliver fakturagruppen kontaktet flere gange dagligt vedrørende betalinger.
<b>R 3. HR</b>	
Analyseopgaver til brug til bl.a. notater, mødeforberedelse og strategiimplementering	HR gruppens primære opgaver er støtte af ledelsen, hvilket resulterer i diverse analyser til ledelsens brug.
Vedligeholdelse af hjemmeside, samt nyhedsbrev	HCK's hjemmeside og intranet er en slags "ansigt", som indeholder de vigtigste oplysninger om centret. Nyhedsbrev indeholder vigtigste nyheder og bliver sendt til alle medarbejdere en gang om måneden.
Sparring med ledelsen	Sparring med ledelsen indebærer flere opgaver såsom støtte omkring håndtering af organisationsudfordringer og implementering af nødvendige HR processer, systemer og værktøjer samt sikre, at lederne får de nødvendige værktøjer til at håndtere forandringsprocesser mv.

Rekruttering og afgang	Aktiviteten handler om at sikre rammerne for MUS samtaler, rekrutteringsprocesser, uddannelse og kurser mv.
Projektarbejde	Herunder projektledelse, skabelse af rammer for alle projekter i HCK, beskrivelse og opfølgning på igangværende projekter.
<b>R4. Jurister i udviklingsenheden</b>	
Kvalitetssikring	Gennemgang af sagsbehandlingernes afgørelser, sikring af ensartet sagsbehandling mv.
Juridisk sparring på udvalgte temaer på faglige/sags møder i enhederne.	Juridisk bistand i forbindelse med diverse sagstyper i enhederne.
Deltagelse i juridiske netværk.- domfældte og BPA	Juridiske netværk har til formål at opdatere viden omkring lovgivning og juridiske aspekter af sagsbehandling i forhold til budgettunge borgere.
Juridisk godkendelse af bil-bevillinger	Bevilling af en handicapbil kræver flere sagsbehandlingstrin sammenlignet med andre sags-typer. Dertil kommer, at bilsager er budgettunge, hvilket kræver kvalitetssikring og godkendelse af juristerne i Udviklings-enheden.
Juridisk bistand i forbindelse med sagsbehandling	Sparring med sagsbehandlere omkring enkelte sager.
<b>R5. Sekretariatet</b>	
Ledsagerordningen	Aktiviteten er overdraget fra VE og går ud på at administrere borgere, som har fået bevilget ledsager efter § 97 i SL, herunder ledsagers ansættelses- og lønforhold, samt tidsregistrering.
Drift af huset	Indeholder flere opgaver: håndværksmæssige forhold i bygningen, indkøb af kontor-artikler mv.
Personaleadministration	Registrering af sygefravær, barsel, kursusdage mv.
Modtagelse af henvendelser fra borgerne, herunder telefoniske og personlige	Sekretariatet tager imod borgere, som kommer personligt med diverse spørgsmål, samt telefoniske henvendelser.
Mødeforberedelse	Der sker en del møder i HCK, såvel faglige for enhederne som med borgerne. Dertil kommer møder for andre aktører end ansatte eller borgere.

Rekrutteringsproces	Modtagelse af CV og ansøgninger, samt sendelse af standard afslag.
<b>R6. Ledelsen</b>	
Ledelse, faglig og personlig i Staben	Gælder kun ledelsesopgaver for Staben
Organisationsudvikling og strategiformulering	Aktiviteten fokuserer på HCK som helhed

Aktiviteterne i ovenstående tabel bærer præg af vores kendskab til de enkelte stabsfunktioner og er således af subjektiv karakter. Vores vurdering er, at et fokusgruppeinterview med medarbejderne fra Staben vil være et oplagt alternativ til sekundære data fra Intranettet. Fordelene ved fokus gruppe interview er, at:

- Der er mulighed for at brainstorme med deltagerne for at opnå et detaljeret overblik over alle aktiviteterne
- Der er mulighed for at stille mere konkrete spørgsmål til projektets indhold
- Det vil øge ejerskab til projektet og dermed muliggøre en højere besvarelsesprocent

Dette har vi desværre ikke fået opbakning til fra ledelsen i Handicapcentret, men det kan med fordel genovervejes, hvis projektet senere gentages.

### 10.5.2 Identifikation af aktivitetshierarkier

I produktionsvirksomheder anvendes ofte følgende aktivitetshierarkier, som er afhængige af de produkter/services, som produceres i virksomheden:

- Enhedsbestemte aktiviteter, der udføres hver gang en enhed produceres. Eksempel kan være, at aktiviteten varierer med sagsantallet eller antallet af borgerhenvendelser.
- Serieaktiviteter, der udføres hver gang, der produceres en serie. Der kan være tale om en bestemt aktivitet, som er nødvendig for at udføre en bestemt sagstype.
- Produktbevarende aktiviteter, der udføres for, at de enkelte produkter kan produceres, sagstyper kan udføres mv. Det kan være en aktivitet, som er nødvendig for en bestemt sagstype kan udføres i centret.
- Virksomhedsbevarende aktiviteter, der udføres for at støtte virksomhedens produktion på et overordnet plan.<sup>43</sup>

<sup>43</sup> Bukh og Christensen (2002). 11.



Inddelingen i aktivitetshierarkier afspejler aktiviteternes variabilitet med produktionsomfanget. Vi vurderer, at inddelingen af aktiviteterne i aktivitetshierarkierne i forhold til Stabens aktiviteter primært kan anvendes til prognoseformål. Hvis det forventes, at antallet af handicappede stiger eller falder eller der sker organisations- eller lovændringer, kan man anvende inddelingen for at forudse, om der er behov for at ændre på medarbejderstaben.

Det skal bemærkes, at aktiviteterne i Staben som regel aldrig vil være af ren karakter. Hvis aktiviteten er enhedsbestemt vil det som regel betyde en proportionel stigning i udgiften udløst af hver enkelt sag eller borger. Dette er svært at forestille sig i forhold til Stabens opgaver. Der opnås stordriftsfordele ved øget antal sager og borgere, derfor vil den ikke vokse proportionelt. Dette er bl.a. en af udfordringer ved ABC set i forhold til en offentlig organisation sammenlignet med en fremstillingsvirksomhed.

Eksempelvis overtog Handicapcentret 2 store og budgettunge områder i 2010, hvilket straks resulterede i, at der efterfølgende blev ansat flere medarbejdere i Staben. Antallet af medarbejdere i Ledelsesinformationsgruppen er steget sammenlignet med 2009, hvor budgetstørrelsen var 300 mio. kr. og der var ansat 2 årsværk, mens primo 2013 er budgettet på ca. 1,5 mia. kr. og antallet af årsværk er på 5.<sup>45</sup>

Det vil være oplagt at inddele sagsbehandlings aktiviteter i aktivitetshierarkier, eftersom disse er mere afhængige af produktionsomfanget, herunder antal sager eller borgere.

Inddelingen i serieaktiviteter kan bruges til at forudsige, hvor meget Handicapcentret vil belastes af nye sagstyper. Det vil også lette forberedelsen til nye sagstyper når nye procedurer, skabeloner og kontrolforanstaltninger skal iværksættes.

***Tabel 7: Klassifikation af aktiviteterne i aktivitetshierarkierne***

Aktivitet	Aktivitetshierarki
<b>R1. Ledelsesinformation</b>	
Udarbejdelse af prognoser og regnskabsafslutning	Vi vurderer, at aktiviteten hører under virksomhedsbevarende, fordi prognosearbejdet og regnskabsafslutning ikke ændrer sig med stigningen i antallet sager.  Der er 4 prognoser og en regnskabsafslutning uafhængigt af hvor mange sager eller borgere der er.

<sup>45</sup> HCK's regnskabsdata 2009-2013

Månedsopfølgning	Månedsopfølgning er en enhedsbestemt aktivitet, hvor alle sagerne gennemgås fra måned til måned, men der er nogle sagstyper, hvor månedsopfølgningens omfang ikke stiger med sagsantallet.
Ledelsestilsyn	Aktiviteten er mere virksomhedsbevarende. Opgaven omfatter som regel en kontrol af en bestemt procent af sagerne. Der er nogle sagstyper, hvor omfanget af ledelsestilsyn er afhængig af antallet sager og er dermed enhedsbestemt.
Udarbejdelse af målstyringstavler	Kan mest relateres til virksomhedsbevarende aktiviteter. Antallet af målstyringstavler er afhængig af antallet af enheder, som ikke ændrer sig så meget med antallet sager eller borgere. Det er som regel antal medarbejdere, der stiger i enheder, hvis antallet af sager eller borgere stiger.
Driftsrapportering	Driftsrapportering er virksomhedsbevarende aktivitet. Det er en ledelsesinformation, der bliver udarbejdet en gang om måneden til ledelsen i hele centret og er uafhængig af sagsantallet.
Diverse analyser, herunder udtræk af sygefravær og sagsstatistik	Kan høre under enhedsbestemte (desto flere sager desto flere analyser bliver der efterspurgt), serieaktiviteter (nye sagstyper medfører som regel nye analyser) og virksomhedsbevarende aktiviteter (sagsstatistik, sygefraværstatistik).
Projekter i enheder	Virksomhedsbevarende aktivitet. Antallet af sager har ikke så stor indflydelse på antallet af projekter. Det handler mest om prioritering af de administrative ressourcer.
Ad hoc	Er dels afhængig af antallet sager og borgere, og dels af ledelsen. Derfor kan det både høre under enhedsbestemte og virksomhedsbevarende aktivitetshierarkier.
<b>R2. Fakturagruppen</b>	
Håndtering af fakturaer og kreditnotaer	Enhedsbestemt aktivitet. Flere sager eller borgere vil

	som regel medføre en udgift, enten administrativ eller driftsmæssig. Antallet af fakturaer stiger dermed med øget antal sager eller borgere.
Oprettelse af alternative modtagere	Antallet af sager og borgere har direkte indflydelse på antallet af oprettelser. Der skal dog bemærkes, at det er primært øget antal af børnesager, der kan medføre øget antal oprettelser og dermed flere mandetimer på opgaven i Staben.
Kontrol af alternative modtagere	Det samme som oprettelse af alternative modtagere.
Opkald fra leverandører	Enhedsbestemt aktivitet. Øget antal af borgere og sager vil som regel medføre en stigning i antallet af henvendelser fra leverandører, eftersom det hænger meget sammen med antallet af fakturaer.
Controlling	Enhedsbestemt aktivitet. Øget antal af borgere og sager vil som regel medføre stigning i antallet af fakturaer og kreditnotaer og dermed øget controlling.
Udbetaling af tilskud til borger (SL § 41)	Er en enhedsbestemt aktivitet i den rene form. Hver § 41 sag medfører en udbetaling.
Administration af borgersager og helbredstillæg	Øget antal af borgere vil medføre flere timer brugt på sagerne og dermed en øget udgift. Det samme gælder helbredstillæg.
Administration af BPA- ordning (efter SL § 96)	Øget antal af borgere vil medføre flere timer brugt på sagerne og dermed en øget udgift.
<b>R3. HR</b>	
Analyseopgaver til brug til bl.a. notater, mødeforberedelse og strategiimplementering	Kan høre under enhedsbestemte (desto flere sager desto flere analyser bliver der efterspurgt), serieaktiviteter (nye sagstyper medfører som regel nye analyser) og virksomhedsbevarende aktiviteter (mødeforberedelse)
Vedligeholdelse af hjemmeside, samt nyhedsbrev	Virksomhedsbevarende aktivitet. Der er en nyhedsbrev og en hjemmeside der skal vedligeholdes.
Arbejdsmiljø (herunder trivsel og fravær/nærvær)	Antallet af timer brugt på arbejdsmiljø stiger som regel med øget antal af medarbejdere i HCK. Indirekte hænger det sammen med øget antal sager, hvilket

	<p>medfører stigning i medarbejderantal.</p> <p>Det betyder, at aktiviteten er dels enhedsbestemt og dels virksomhedsbevarende.</p>
Rekruttering og afgang	<p>Antallet af timer brugt på rekruttering og afgang stiger som regel med øget antal af medarbejdere i HCK på samme måde som timer brugt på arbejdsmiljø. Indirekte hænger det sammen med øget antal sager, hvilket medfører stigning i medarbejderantal.</p> <p>Det betyder, at aktiviteten er dels enhedsbestemt og dels virksomhedsbevarende.</p>
Sikre sparring til lederne	Virksomhedsbevarende aktivitet. Sparringen sikrer Handicapcentrets overordnede mål, mission og strategi.
Projektarbejde	Virksomhedsbevarende aktivitet. Antallet af sager har ikke så stor indflydelse på antallet af projekter. Det handler mest om prioritering af de administrative ressourcer.
<b>R4. Jurister i udviklingsenheden</b>	
Juridisk bistand i forbindelse med sagsbehandling	Enhedsbestemt aktivitet. Antallet af sager har en direkte indflydelse på aktiviteten.
Kvalitetssikring	Enhedsbestemt aktivitet. Antallet af sager har en direkte indflydelse på aktiviteten.
Juridisk sparring på udvalgte temaer på faglige/sags møder i enhederne.	Kan både henføres til virksomhedsbevarende aktiviteter, hvis der er tale om eksisterende sagstyper, men kan være en serieaktivitet ved eksempelvis nye sagstyper, hvor der er behov for oplæring i diverse juridiske aspekter.
Deltagelse i juridiske netværk.- domfældte og BPA	Kan henføres til produktbevarende aktiviteter, der omhandler bestemte sagstyper. På den anden side er deltagelse i disse netværk ikke et krav for disse sagstyper behandles i centret. Derfor kan man argumentere for, at aktiviteten er virksomhedsbevarende.

Juridisk godkendelse af bil-bevillinger	Serieaktivitet. Bilbevillinger er en bestemt sagstype, som kan relateres til serie. Der kan ikke gives bilbevilling før den bliver godkendt af en jurist i Udviklingsenheden.
<b>R5. Sekretariatet</b>	
Modtagelse af henvendelser fra borgerne, herunder telefoniske og personlige	Enhedsbestemt aktivitet afhængig af antal sager og borgere.
Rekrutteringsproces	Antallet af timer brugt på rekruttering stiger som regel med øget antal af medarbejdere i HCK, samt høj personale-gennemstrømning. Indirekte hænger det sammen med øget antal sager, hvilket også medfører stigning i medarbejderantal.  Aktiviteten kan dermed være dels enhedsbestemt og dels virksomhedsbevarende.
Personaleadministration	Se rekrutteringsproces. Aktiviteten er også afhængig af antal medarbejdere.
Ledsagerordningen	En enhedsbestemt aktivitet, varierer med antallet af borgere, der har fået bevilget en ledsager efter § 97 i SL.
Drift af huset	Virksomhedsbevarende aktivitet. Omfanget er dog steget med øget antal medarbejdere, da HCK overtog en bygning ved siden af pga. mangel på plads.
Mødeforberedelse for enheder	Virksomhedsbevarende aktivitet, handler primært om mødeforberedelse til enheder, hvilket ikke er afhængig af stigning i sagsantallet.
<b>R6. Ledelsen</b>	
Personaleledelse	For det meste en virksomhedsbevarende aktivitet. Men antal af timer brugt på medarbejdere stiger med øget medarbejderantal, hvilket skyldes øget antal sager, så der bliver ansat flere ledere og udgiften dermed stiger.

Organisationsudvikling og strategiformulering	Virksomhedsbevarende aktivitet. Udgiften er ikke afhængig af antal sager eller borgere.
---	--

Tabellen ovenfor viser, at der er flere aktiviteter i Staben, som kan defineres som enhedsbestemte og dermed er afhængige af produktionsomfanget. Dette kan bruges af ledelsen som grundlag for analyse af konsekvenserne ved fald eller stigning i antallet sager eller borgere, samt overdragelse af flere sagstyper.

## 10.6 Fordeling af enhedernes ressourcer på aktiviteterne

Med aktiviteterne fastsat skal Handicapcentrets ressourcer fordeles ud på de forskellige aktiviteter. Handicapcentrets ressourcer er alle medarbejdere og omkostninger forbundet med deres kompetenceudvikling. Vi skal således have fordelt deres tidsforbrug ud på de aktiviteter, der er i den enhed, de er tilknyttet. Det har vi valgt at gøre med en spørgeskemaundersøgelse, dvs. vi har valgt at anvende *estimering*, som er en indirekte måde at fordele ressourcerne på aktiviteterne. I forhold til manglende besvarelser vælger vi at anvende *arbitrær fordeling*, dvs. subjektivt skøn ud fra kendskabet til aktiviteterne i organisation.

Antal arbejdstimer er vores ressource cost driver ved inddelingen af lønomkostningerne. Antal medarbejdere er en ressource cost driver ved fordelingen af kompetenceudviklingsmidlerne, som ikke er knyttet til de enkelte medarbejdere i centrene eller enheder.

Ud over fordelingen af ressourcer vil vi med spørgeskemaundersøgelsen afklare, om de aktiviteter, vi har defineret, er dækkende for, hvad der foregår i gruppen.

Vi har endvidere defineret følgende omkostningsfordelingsbaser, der kan være relevante i forhold til vores model:

- Budgetets størrelse
- Antal sager
- Antal medarbejdere
- Lønsum<sup>47</sup>
- Antal tilknyttede borgere
- Antal udbetalinger

<sup>47</sup> Lønsum er det administrationsbudget, som bliver tildelt til den enkelte områdechef.

-Antal til- og afgang af medarbejdere

-Antal timer

Der er medarbejdere i Handicapcentret, der anses for en direkte omkostning, men som ikke kan henføres til et konkret center. De fordeles relativt på centrene efter antal medarbejdere, som er kendt.

Vi mener dermed at antal medarbejdere er den mest objektive fordelingsnøgle i forhold til de ufordelte direkte omkostninger. Som et alternativ til antal medarbejdere kan man argumentere for, at ved fordelingen af kompetenceudviklingsomkostningerne kan man vælge at anvende lønsum, da vores teori er, at højere uddannede medarbejdere er som regel højere lønnede og kræver mere avanceret kompetenceudvikling. Til gengæld forventes det også, at de leverer bedre resultater og er mere effektive.

For at opdele HCK's indirekte omkostninger vælger vi at bruge en spørgeskemaundersøgelse som vores primære metode, hvor vi anvender antal timer brugt pr. aktivitet som vores omkostningsfordelingsbasis ved opdelingen af aktiviteterne.

#### 10.6.1 Cost drivere

Der skelnes mellem to typer cost drivere: varighedsdrivere og transaktionsdrivere.

- Varighedsdrivere afspejler den tid, det tager at udføre aktiviteten
- Transaktionsdrivere afspejler det antal gange aktiviteten udføres

Endvidere opdeles driverne i undertyper:

- En, der kan henføres *direkte* til den enkelte aktivitet
- En, der kan henføres *indirekte*

Det vil sige, de henføres først til de direkte, der så henføres til aktiviteterne.

Desuden opdeles de i aktivitets-, ressource- og intensitetsbaserede cost drivere.

- Ressource cost drivere fordeler ressourcer ud på aktiviteter. Vi benytter os af antal medarbejdere som vores resourcedriver. Der kan desuden anvendes lønsum, budgetstørrelse mv.
- Aktivitets cost drivere fordeler aktiviteterne ud på omkostningsobjekterne.

- Intensitetsbaserede cost drivere knytter sig til aktiviteter, der kun vedrører knappe og dyre faktorer, eksempelvis dyrt udstyr eller specialister<sup>48</sup>

Nedenstående tabel viser de aktivitets cost drivere, vi knytter til de enkelte aktiviteter. Cost driverne opdeles i tidsdrevne og antalsdrevne cost drivere. Den grundlæggende tidsenhed er et regnskabsår. Det vil sige alle antal er antal pr. år og tiden angives i timer pr. år. Dette vil være en baggrund for vores spørgeskemaundersøgelse, hvor vi enten beder medarbejderne om at fordele deres tid på de enkelte enheder eller bruger transaktionsdrivere, hvis aktiviteten primært er afhængig af antal og vi har adgang til data.

Servicevirksomheder er karakteriseret ved, at det er svært at finde de aktiviteter, der tager lige lang tid for alle medarbejdere at gennemføre. Meget er afhængigt af medarbejderens evner, hastighed, forstyrrelseselementer, rutiner, forretningsgange mv. Vi antager, at der er nogle opgaver, der har ca. den samme varighed og dermed kan udregnes med brug af varigheds cost drivere.

Nedenstående tabel er vores vurdering af, om en cost driver er velegnet til at fordele en aktivitet ud på omkostningsobjekter. Data kan bruges til at beregne en mere præcis tidsanvendelse på de forskellige aktiviteter. I de tilfælde, hvor vi vurderer, at en cost driver er antalsbestemt, kan man foretage en direkte tidsregistrering af aktiviteten for at beregne et samlet antal mandetimer, som der er behov for ved udførelsen af en bestemt opgave i virksomheden.

**Tabel 8: Klassifikation af cost drivere i varigheds og transaktions cost drivere**

Aktivitet	Cost drivere
<b>R1. Ledelsesinformation</b>	
Udarbejdelse af prognoser	<i>Varighedsdriver:</i> Der er som regel 4 prognoser om året, men det tager ikke lige så lang tid at udarbejde en prognose for hver enhed. Desuden er der som regel krav om flere prognoser på nogle af områderne, hvor budgettet er størst.
Regnskabsafslutning	<i>Varighedsdriver:</i> Det er en regnskabsafslutning, men der er tale om forskelle i ressourceforbrug på forskellige områder lige som i forhold til prognosen.
Månedsopfølgning	<i>Varighedsdriver:</i>

<sup>48</sup> Christian Nielsen (2005), s. 40



	Der er stor forskel på budgetstørrelse i de forskellige enheder, derfor tager det ikke lige lang tid til at følge op på budgettet i de forskellige enheder.
Controlling	<i>Varighedsdriver:</i> Der sker controlling af betalinger, diverse efterspørgsler fra ledelsen og overholdelse af bevillinger <sup>49</sup> .
Ledelsestilsyn	<i>Varighedsdriver:</i> Der er en mærkbar forskel på antal ledelsestilsyn, samt deres omfang fordelt på enhederne. Der er nogle sagstyper, som kræver mere revision ud fra de givne retningslinjer.
Udarbejdelse af målstyringstavler	<i>Varighedsdriver:</i> Der udarbejdes en målstyringstavle om ugen, som ikke tager lige så lang tid fra enhed til enhed, og er afhængig af om data er korrekt og fyldestgørende registreret.
Driftsrapportering	<i>Transaktionsdriver:</i> Driftsrapportering er udarbejdelse af en månedlig standard ledelsesinformation, som vedrører alle enheder, og som sker ved at trække data ud fra et system. Antal af driftsrapporteringer vil være en cost driver for aktiviteten.
Diverse analyser, herunder udtræk af sygefravær og sagsstatistik	<i>Varighedsdriver:</i> Forespørgslerne om diverse analyser kan variere fra uge til uge og fra enhed til enhed.
Projekter	<i>Varighedsdriver:</i> Projekterne har meget forskelligt tidsperspektiv og har forskellig karakter.
Ad hoc	<i>Varighedsdriver:</i> Der sker mange forespørgsler både fra ledelsens side, samt fra politikerne, revision og andre myndigheder, som varierer tidsmæssigt.
<b>R2. Fakturagruppen</b>	

<sup>49</sup> Overensstemmelse mellem budget og forbrug

Håndtering af fakturaer og kreditnotaer	<i>Transaktionsdriver:</i> Antal fakturaer pr. enhed er dermed en cost driver. Vi antager, at behandling af en faktura eller kreditnota tager lige lang tid for alle enheder.
Oprettelse af alternative modtagere	<i>Transaktionsdriver:</i> Cost driveren er en oprettelse. Det tager lige lang tid at oprette en alternativ modtager, men der er ikke statistik over for fordelingen på forskellige enheder.
Kontrol af alternative modtagere	<i>Transaktionsdriver:</i> En kontrol er en cost driver, da det tager lige lang tid at kontrollere en oprettelse.
Opkald fra leverandører	<i>Transaktionsdriver:</i> Antal opkald pr. uge pr. enhed er en cost driver. Der er desværre ikke statistik over fordelingen af opkald.
Udbetaling af tilskud til borger (SL § 41)	<i>Transaktionsdriver:</i> En udbetaling er en cost driver. Aktiviteten gælder dog kun en enhed HKYB.
Controlling	<i>Transaktionsdriver.</i> Antal fakturaer anvendes som cost driver.
Administration af borgersager	<i>Transaktionsdriver:</i> En borgersag på tvungen administration er en cost driver for aktiviteten, men den vedrører kun GPTE underafdeling i VE.
Administration af BPA- ordning (efter SL § 96)	<i>Transaktionsdriver:</i> En BPA sag er en cost driver for aktiviteten, som kun vedrører VE.
<b>R3. HR</b>	
Analyseopgaver til brug til bl.a. notater, mødeforberedelse og strategiimplementering	<i>Varighedsdriver:</i> Opgaverne er af varierende karakter
Vedligeholdelse af hjemmeside, samt nyhedsbrev	<i>Varighedsdriver:</i> Opgaverne er af varierende karakter
Arbejdsmiljø (herunder trivsel og fravær/nærvær)	<i>Varighedsdriver:</i> Opgaverne er af varierende karakter

Rekruttering og afgang	<i>Varighedsdriver:</i> Opgaverne er af varierende karakter
Sikre sparring til lederne	<i>Varighedsdriver:</i> Opgaverne er af varierende karakter
<b>R4 Jurister i udviklingsenheden</b>	
Juridisk bistand i forbindelse med sagsbehandling	<i>Transaktionsdriver:</i> Det er afhængigt af antal sager, som kan betragtes som en cost driver.
Kvalitetssikring	<i>Transaktionsdriver:</i> Det er afhængigt af antal sager, hvilket er en cost driver i aktiviteten.
Juridisk sparring på udvalgte temaer på faglige/sags møder i enhederne.	<i>Varighedsdriver:</i> Sagerne er meget forskellige og kræver dermed ikke lige meget tid til at gennemføre.
Deltagelse i juridiske netværk.	<i>Transaktionsdriver:</i> Der er afhængigt af antal netværk.
Juridisk godkendelse af bilbevillinger	<i>Transaktionsdriver:</i> Antal af sager er en cost driver. Det antages, at godkendelsen af sagerne tager lige så lang tid. Aktiviteten vedrører kun enheden for Hjælpemidler og biler.
<b>R5. Sekretariatet</b>	
Modtagelse af henvendelser fra borgerne, herunder telefoniske og personlige	<i>Varighedsdriver:</i> Der er forskel på, hvor tidskrævende henvendelserne er.
Rekrutteringsproces	<i>Transaktionsdriver:</i> Rekrutteringsprocessen består primært af modtagelse af CV og ansøgninger, samt udsending af standard afslag. Vi antager dermed, at der er tale om transaktionsdriver. Vi anvender antal ansættelser og afslag som cost driver.
Personaleadministration	<i>Transaktionsdriver:</i> Aktiviteten går primært ud på registrering af sygefravær, ferie, barsel mv. Derfor antager vi, at den er afhængig af antal medarbejdere i centret. Derfor anvender vi antal medarbejdere som omkostningsfordelingsbasis

Ledsagerordningen	<i>Transaktionsdriver:</i> Aktiviteten handler om en standard ansættelsesproces af ledsagere, samt administration af ordningen. Derfor antager vi, at den varierer af antallet sager.
Drift af huset	<i>Varighedsdriver:</i> Drift af huset er en meget varierende aktivitet og er afhængig af mange parametre.
Mødeforberedelse for enhederne	<i>Transaktionsdriver:</i> Et møde er dermed en cost driver for aktiviteten. Vi antager, at det tager lige lang tid at forberede et møde.
<b>R6. Ledelsen</b>	
Ledelse	<i>Varighedsdriver:</i> Lederne i Staben arbejder ikke direkte med nogle af enhederne. Der er derfor ingen logisk måde at fordele deres aktiviteter på omkostningsenheder. Vi vælger derfor kun at bruge en aktivitet og fordele ledelsens timer med antal medarbejdere som omkostningsfordelingsbasis
Strategiformulering og implementering	<i>Varighedsdriver:</i> Ledelsen i Staben er beskæftiget med overordnede mål i HCK. Vi vælger igen at anvende antal medarbejdere som omkostningsfordelingsbasis for aktiviteten.

Som det ses i ovenstående tabel, kan tidsanvendelsen på alle aktiviteterne i Fakturagruppen og Sekretariatet, samt flere aktiviteter i øvrige ressourcekategorier beregnes ved hjælp af transaktions cost drivere. Der anbefales derfor at foretage en direkte tidsregistrering af disse aktiviteter for at få det gennemsnitlige tidsforbrug pr. aktivitet og sammenligne med resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen. Det vil medføre, at der er færre indirekte omkostninger.

Dertil kommer, at aktiviteterne omfang i løbet af året kan bruges til planlægning af ferien og en mere hensigtsmæssig fordeling af aktiviteterne.

Vi har anvendt følgende cost drivere ved fordelingen af aktiviteterne på omkostningskategorierne:

## **R 2. Fakturagruppen:**

<b>Aktivitet</b>	<b>Cost driver</b>
Controlling	Antal fakturaer og kreditnotaer
Håndtering af fakturaer og kreditnotaer	Antal fakturaer og kreditnotaer
Opkald fra leverandører	Antal fakturaer og kreditnotaer

## **R 3. HR:**

<b>Aktivitet</b>	<b>Cost driver</b>
Rekruttering og afgang	Antal af til- og afgang af medarbejdere

## **R 5. Sekretariatet:**

<b>Aktivitet</b>	<b>Cost driver</b>
Personaleadministration	Antal medarbejdere i enhederne
Rekrutteringsproces	Antal af til- og afgang af medarbejdere

Ovenstående tabel indeholder de costdrivere, hvor vi har data til at anvende dem ved fordeling af ressourcer på omkostningskategorierne. Vi har foreslået flere transaktions cost drivere, men Handicapcentret har endnu ikke data til at anvende dem.

## **10.7 Sammenkædning af omkostninger og omkostningsobjekter**

Aktiviteterne kan i lighed med ressourcerne fordeles på omkostningsobjekter på tre måder:

- Direkte fordeling
- Estimering
- Arbitrær fordeling<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> Se punkt 7 I kap. 10

Den mest præcise fordeling sker ved direkte fordeling, men det er sædvanligvis kun direkte materiale og arbejdskraft, der kan fordeles direkte efter forbrug. I vores tilfælde vil det mest præcise være at lave en tidsmåling af diverse aktiviteter, som også vil betragtes som direkte fordeling.

**Delkonklusion:** Handicapcenter København er en offentlig virksomhed, hvis kerneydelser er sagsbehandling og servicering af borgere. Desuden har HCK en Stab, som har til formål at betjene de borgerrettede enheder. Projektets formål er at finde ud af, hvilke administrative omkostninger, der findes i Handicapcentret og hvorledes de kan fordeles på ydelserne med henblik på prioritering af ressourcerne.

Vi har konstrueret en ABC- model, hvor vi har defineret omkostningsstrukturen, herunder direkte og indirekte omkostninger, ressourcekategorier, omkostningsobjekter og omkostningskategorier. Vi har desuden identificeret Stabens aktiviteter og cost drivere, samt opdelt dem i diverse kategorier. Dertil kommer, at vi har udregnet direkte omkostninger i form af lønninger og kompetenceudviklingsmidler og fordelt dem på omkostningsobjekter.

Formålet med undersøgelsen er at skabe et vurderingsgrundlag, som ledelsen i HCK kan bruge til at analysere, om forskelle i de gennemsnitlige omkostninger pr. medarbejder afspejles i centrenes resultater og dermed afdække muligheder for effektiviseringer.

Vi er nået frem til, at der er lønforskel pr. medarbejder i såvel de forskellige centre som enhederne, og der er stor forskel på, hvor mange kompetenceudviklingsmidler, der bliver brugt pr. medarbejder. Denne oplysning kan være nyttig til en fremtidig strømligning af organisationen, da det giver et fingerpeg i retning af, hvilke centre, der drives mest effektivt. Handicapcentret kan på baggrund af disse oplysninger organisere resten af centrene efter samme retningslinjer som de mest veldrevne.

## 11 Spørgeskemaundersøgelsen

Spørgeskemaet er konstrueret med henblik på at opnå et estimat dels af tidsforbruget på de enkelte aktiviteter og dels for at estimere de enkelte aktiviteters fordeling på de enkelte omkostningsobjekter, dvs. de fem enheder samt ledelsen og tværgående funktioner.

Derfor indeholder skemaet både fordelingen af aktiviteterne i forhold til en arbejdsuge afhængigt af, hvor mange timer man arbejder om ugen, samt en procentmæssig fordeling i forhold til omkostningsobjekterne. Spørgeskemaundersøgelsen er ikke så præcis en metode som direkte tidsregistrering, hvor vi registrerer tidsforbruget på de forskellige aktiviteter direkte ved arbejdspladsen.

For de aktiviteter, der er defineret som varighedsdrivere, skal den pågældende medarbejder angive den procentvise fordeling af arbejdstiden på de 6 omkostningsobjekter. Denne fordeling skal ikke laves for de aktiviteter, der er defineret som transaktionsdrivere. Der anvender vi den pågældende cost driver som omkostningsfordelingsbasis. For nogle af de aktiviteter, der er defineret som transaktionsdrivere, har vi ikke data om antallet. Der skal medarbejderne selv udfylde den procentvise fordeling på samme måde som for varighedsdriverne.

Før spørgeskemaerne sendes ud, sendes de til vurdering hos økonomichefen, der er leder af Staben og områdecheferne i Staben. Vi regner med på den måde at opnå en højere reliabilitet, samt at ledelsen i Handicapcentret vil tage større ejerskab af projektet.

Vi vil give medarbejderne en uge til at udfylde skemaerne. Vi angiver i spørgeskemaet et telefonnummer, medarbejderne kan ringe til i tvivlstilfælde. Derefter vil vi rykke dem, der stadig ikke har afleveret deres skema.

Vi vil efter at have modtaget skemaerne vende tilbage til de medarbejdere, der har afleveret fejlagtigt udfyldte skemaer eller for at få uddybende oplysninger. Det kan for eksempel være, hvis en medarbejder har afleveret en meget atypisk besvarelse.

Vi anvender antal timer pr uge som enhed for fordelingen af ressourcer på aktiviteter og en estimeret procentfordeling til fordelingen af aktiviteterne på omkostningsobjekter.

Der kan være to årsager til manglende besvarelse: fravær eller travlhed. For de medarbejdere, der ikke svarer, vil vi lave en procentvis fordeling ud fra de besvarelser, vi får.

Da medarbejderne i staben ofte udfører meget specialiserede opgaver, skal vi have en høj svarprocent for at sikre undersøgelsens validitet. Vi sætter et arbitrært mål på 80 %. For de enheder, hvor vi ikke opnår en tilfredsstillende svarprocent, må vi anvende en arbitrær fordeling. For at fordele ressourcerne på omkostningsobjekter anvender vi følgende omkostningsfordelingsbaser:

- Antal medarbejdere
- Lønsum
- Antal fakturaer og kreditnotaer
- Til- og afgang af medarbejdere

En svaghed ved vores undersøgelse er, at lønomkostningerne ændres løbende pga. høj udskiftning af medarbejderstaben. Desuden flytter medarbejdere ofte mellem Staben og enhederne, hvilket gør undersøgelsen mindre pålidelig. For eksempel er myndigheds- og økonomichefen sagde op i 2012.

Ny ledelse har betydning for arbejdsgangen og dermed processerne i organisationen. Det vil således være nødvendigt at opdatere ABC-systemet med forholdsvis jævne mellemrum.

Der er et eksempel på et spørgeskema i bilag 4.

### **11.1 Resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen:**

Vi har fået besvarelser fra ledelsesinformation, fakturagruppen og nogle enkelte fra sekretariatet og jurister i udviklingsenheden. Der er ikke kommet besvarelser fra ledelsen. HR, jurister og sekretariatet besluttede at ikke besvare spørgeskemaer. En hyppig forklaring på manglende besvarelse er dels, at aktiviteterne ikke skønnes dækkende for respondentens hverdag og dels at ledelsen ikke har godkendt, at der bruges tid på at besvare spørgeskemaer. Det sidste på trods af, at lederen af stabsfunktionen er afsender på spørgeskemaet. Vores fornemmelse efter samtalerne med medarbejderne er, har undersøgelsen skabt noget utryghed i organisationen, da der var tvivl om, hvad formålet med undersøgelsen var.

Vi har flere gange efterfølgende forsøgt at kontakte både medarbejderne og ledelsen, men ofte uden held.

### **11.2 Kritik af spørgeskemaundersøgelsen samt validitet og reliabilitet**

Der har ifølge tilbagemeldingerne fra nogle medarbejdere været problemer med udfyldning af spørgeskemaet. Vores vurdering er, at skemaet var for teknisk. Dertil kommer, at vi oplevede manglende fordeling på omkostningskategorierne hos flere respondenter. Dette kunne undgås, hvis spørgeskemaet havde været af en mere avanceret karakter med flere interne kontroller, eller hvis der havde været et eksempel på et udfyldt skema.

Vi vurderer desuden, at anvendelsen af primære metodekilder, eksempelvis et fokusgruppe interview, vil øge både validitet og reliabilitet af undersøgelsen.

Vores anbefaling er at gentage undersøgelsen i 2 faser:

- 1) Et fokusgruppe interview med henblik på at give medarbejderne en bedre fornemmelse af projektets formål, give en større fornemmelse af ejerskabet til projektet, samt identificere de væsentligste aktiviteter og aktivitetskategorier og samle nødvendige informationer til identifikation af cost drivere. Endvidere kan det forklares, hvordan spørgeskemaet skal udfyldes.
- 2) Spørgeskemaet skal være mindre teknisk og mere professionelt.



Vi har sendt spørgeskemaer til 39 medarbejdere og har kun fået nok besvarelser fra medlemmer af 2 ressourcekategorier: Ledelsesinformation og Fakturagruppen. Besvarelsesprocenterne fremgår af nedenstående oversigt:

**Tabel 9: Besvarelsesprocenter i de enkelte ressourcekategorier**

<b>Ressourcekategori</b>	<b>Sendt til (antal)</b>	<b>Besvaret (antal)</b>	<b>Besvarelsesprocent</b>
R 1 Ledelsesinformation	4	4	100%
R 2 Fakturagruppen	10	8	80%
R 3 Jurister i Udviklingsenheden	2	1	50%
R 4 HR	5	1	20%
R 5 Sekretariatet	13	2	15%
R 6 Ledelsen i staben	5	0	0%

Vi har valgt at foretage følgende analyse af data:

1. Udregning af cost drivere, som bliver anvendt til fordeling af tidsforbruget på aktiviteterne
2. Fordeling af aktiviteterne i pct. i forhold til en arbejdsuge. Resultaterne kan bruges af ledelsen for at prioritere forskellige aktiviteter blandt deres medarbejdere
3. Procentfordeling af tidsforbruget på de 6 omkostningskategorier. De resulterende data danner grundlag for en viderefordeling af Stabens lønomkostninger og dermed ressourcetrækket af enhederne på Staben.
4. En samlet oversigt af ressourcetrækket i Staben.

#### **11.2.1 R 1. Ledelsesinformation**

Ledelsesinformation er den ressourcekategori, som har besvaret spørgeskemaer med 100 %.

**Tabel 10: ABC i Ledelsesinformationsgruppen**

Aktivitet	Tidsforbrug	HKYB	BFE	Hjælpe midler og biler	VE	Hjemmevejleder enhed	Tværgående eller ledelsen	I alt procent
Udarbejdelse af målstyringstavler	10,75	0%	25%	13%	63%	0%	0%	13%
Driftsrapportering	6,25	4%	10%	10%	35%	4%	4%	9%
Controlling	19	0%	25%	13%	50%	0%	13%	13%
Diverse analyser	18,4	0%	25%	0%	50%	0%	0%	10%
Projekter i enheder	13,5	0%	25%	0%	50%	0%	0%	10%
Udarbejdelse af prognoser og regnskabsafslutning	26	0%	25%	13%	50%	0%	13%	13%
Ledelsestilsyn	4,25	8%	8%	8%	8%	8%	9%	7%
Månedsopfølgning	23	0%	25%	13%	50%	0%	13%	13%
Hjælpe og støtte i enheden (øko)	9,5	0%	0%	0%	0%	0%	25%	3%
Lønadministration/budget	10	0%	0%	0%	0%	0%	25%	3%
Udarbejdelse af sagslister mv.	6,4	0%	0%	0%	0%	0%	25%	3%
<b>I alt</b>	<b>147,05</b>	<b>2%</b>	<b>23%</b>	<b>9%</b>	<b>48%</b>	<b>2%</b>	<b>17%</b>	<b>100%</b>

Ovenstående tabel viser tidsforbrug af medarbejdere i Ledelsesinformationsgruppen på de forskellige aktiviteter, samt procentfordeling af deres tid på enhederne eller omkostningsobjekterne.

Det ses tydeligt, at Voksenenheden fylder næsten halvdelen af gruppens tidsforbrug. Der kan være forskellige årsager til dette, bl.a. budgettets størrelse og opgavernes omfang. Voksenenheden overtog den største del af deres nuværende borgere for at par år siden, hvilket kræver ekstra indsats for at styre området både fra sagsbehandlerens side og fra Ledelsesinformationsgruppen, eftersom budgettet for VE er på ca. 860 mio. kr. ud af 1,2 mia. kr., hvilket er 71,6 % af HCK's samlede budget inklusiv administrationsbudgettet (HCK's regnskab for 2012).

**Tabel 11: Lønomsætninger i Ledelsesinformation fordelt på omkostningskategorier**

Samlede omkostninger i Ledelsesinformation 2.731.774	HKYB	BFE	Hjælpe midler og biler	VE	Hjemmevejleder enhed	Tværgående eller ledelsen
Procentfordeling af tidsforbruget	2%	23%	9%	48%	2%	17%
De samlede omkostninger fordelt på enhederne, i kr.	44.209	619.853	251.441	1.310.625	44.209	461.436

Ovenstående tabel viser træk på Ledelsesinformationsgruppen i lønkroner.

### 11.2.2 R 2. Fakturagruppe

Besvarelsesprocent i Fakturagruppen er 80, hvilket er tilfredsstillende ifølge vores subjektive krav til validitet.

Der er en del besvarelser, hvor der mangler procentfordelingen mellem de enkelte enheder. Vi har foretaget en arbitrær fordeling ud fra vores kendskab til medarbejdernes arbejdsområder.

Vi antager, at der er det samme tidsforbrug på at betale en faktura og udligne en kreditnota. Derfor giver oversigten en omkostningsfordelingsbasis i forhold til aktiviteter i Fakturagruppen:

- Controlling
- Betaling af fakturaer og kreditnotaer
- Opkald fra leverandører

**Tabel 12: Fordelingen af fakturaer og kreditnotaer**

	<i>HKYB</i>	<i>BFE</i>	<i>Hjælpmidler og biler</i>	<i>VE</i>	<i>Hjemmevejeleder enhed</i>	<i>Tværgående eller ledelsen</i>	<i>I alt</i>
<b>Antal fakturaer</b>	2.417	4.106	16.035	12.282	0,00	4.333	39.173
<b>Procentfordeling</b>	6,2%	10,5%	40,9%	31,4%	0,0%	11,1%	100,0%

Tidsforbruget til aktiviteterne ”post og øvrig administration”, samt ”arbejds miljø” har vi valgt at fordele lige på alle omkostningskategorier. Der foreligger desværre ikke data om tidsforbruget på posten og arbejds miljø antager vi retter sig ligeligt mod alle i organisationen.

”Udbetaling af § 41 tilskud” vedrører kun HKYB enhed, og ”administration af borgersager og helbrestillæg”, samt ”administration af BPA- ordning” er de opgaver, som Fakturagruppen har overtaget fra VE.

**Tabel 13: ABC i Fakturagruppen**

Aktiviteteter	Tidsforbrug	HKYB	BFE	Hjælpe midler og biler	VE	Hjemmevejleder enhed	Tværgående eller ledelsen	I alt procent
Controlling	35	6%	10%	41%	31%	0%	11%	13%
Udbetaling af tilskud til borger (SL § 41)	59	100%	0%	0%	0%	0%	0%	21%
Håndtering af fakturaer og kreditnotaer	123	6%	10%	41%	31%	0%	11%	44%
Administration af borgersager og helbredstillæg	17	0%	0%	0%	100%	0%	0%	6%
Administration af BPA- ordning (efter SL § 96)	15	0%	0%	0%	100%	0%	0%	5%
Oprettelse og kontrol af alternative modtagere	2	50%	10%	10%	30%	0%	0%	1%
Opkald fra leverandører	10	6%	10%	41%	31%	0%	11%	4%
Post, anden administration og møder	15	17%	17%	17%	17%	17%	17%	5%
Arbejds miljø og tillidsræpresentant arbejde	4	17%	17%	17%	17%	17%	17%	1%
<b>I alt</b>	<b>280</b>	<b>22%</b>	<b>8%</b>	<b>18%</b>	<b>40%</b>	<b>4%</b>	<b>7%</b>	<b>100%</b>

Tabellen viser, at fakturagruppen hovedsageligt varetager håndteringen af fakturaer og kreditnotaer, samt udbetalinger af § 41 tilskud, hvor de tilsammen udgør 65 % af de samlede opgaver.

Voksenenheden er den enhed, der fylder mest i medarbejdernes dagligdag i lighed med ledelsesinformationsgruppen. Samlet set udgør VE's vægt i fakturagruppens arbejdstid 40 % af det samtlige tidsforbrug, hvilket hænger godt sammen med, at der er to væsentlige aktiviteter, ”administration af borgersager og helbredstillæg” og ”administration af § 96 ordning”, kun hører til Voksenenheden.

**Tabel 14: Lønomkostninger i Fakturagruppen fordelt på omkostningskategorierne**

Samlede omkostninger i Fakturagruppen 2.742.237	HKYB	BFE	Hjælpe midler og biler	VE	Hjemmevejleder enhed	Tværgående eller ledelsen
Procentfordeling af tidsforbruget	22%	8%	18%	40%	4%	7%
De samlede omkostninger fordelt på enhederne, i kr.	614.996	227.855	506.199	1.088.923	101.580	202.684

Tabellen ovenpå afspejler træk på fakturagruppens ressourcer i kr.

### 11.2.3 R 3. HR

Vi har modtaget en besvarelse fra HR, der ikke var udfyldt korrekt. HR medarbejderne og deres ledere anser som nævnt ikke de nævnte aktiviteter for at afspejle deres dagligdag. Vi har derfor valgt at fordele tidsforbruget på aktiviteterne arbitrært. Dette giver et svagt grundlag for at vurdere

deres ressourcetræk, men metoden kan dog bruges på et senere tidspunkt, hvis ledelsen vil vælge at fortsætte projektet.

Vi har antaget, at HR er den del af Staben, som mest bruger tid til at sparre med ledelsen og beskæftiger sig med tværgående opgaver. Dette bliver afspejlet i tidsfordelingen, hvor tværgående aktiviteter fylder næsten 50 %.

Der er anvendt følgende cost drivere til HR´s aktiviteter:

- 1) Til- og afgang af medarbejdere i enhederne til aktivitet ”rekruttering og afgang”. Vores vurdering er, at jo højere personaleomsætning i enheden, desto mere tid skal man bruge på rekruttering af nye medarbejdere.
- 2) Antal af medarbejdere fordelt på enhederne til aktivitet ”arbejds miljø”. Valget kan begrundes af, at opgavens omfang hænger godt sammen med antal medarbejdere.

**Tabel 15: Personaleomsætning**

<b>Enheder</b>	<b>Antal til- og afgang</b>	<b>Procentfordeling</b>
Staben	38	16%
BFE	35	15%
HKY - børn	33	14%
Hjælpe midler og biler	58	24%
Voksenenheden	58	24%
Hjemmevejledere	16	7%
<b>Hovedtotal</b>	<b><u>238</u></b>	<b>100%</b>

**Tabel 16: Antal medarbejdere**

<b>Enheder</b>	<b>antal medarbejdere</b>	<b>procentfordeling af medarbejdere</b>
BFE	22,41	11%
VE	43,53	21%
HKYB	39,86	19%
Hjælpe midler	51,64	25%
Hjemmevejledere	14,54	7%
Staben	34,18	17%
<b>i alt</b>	<b><u>206,15</u></b>	<b>100%</b>

De øvrige aktiviteter er fordelt med 10 % i alle 5 enheder og med 50 % på den sidste omkostningskategori, for vi formoder, at HR er den ressourcekategori, der mest betjener ledelsen og tager sig af opgaver, som kan være svære at fordele på de enkelte enheder.

**Tabel 17: ABC i HR**

Aktiviteter	Tidsforbrug	HKYB	BFE	Hjælpe midler og biler	VE	Hjemmevejleder enhed	Tværgående eller ledelsen	i alt
Analyseopgaver	37	10%	10%	10%	10%	10%	50%	20%
Vedligeholdelse af hjemmeside, samt nyhedsbrev	20	10%	10%	10%	10%	10%	50%	11%
Sparring med lederne	20	0%	0%	0%	0%	0%	100%	11%
Arbejds miljø (herunder trivsel og fravær/nærvær).	20	19%	11%	25%	21%	7%	17%	11%
Rekruttering og afgang	14	14%	15%	24%	24%	7%	16%	8%
Projektarbejde	37	10%	10%	10%	10%	10%	50%	20%
Ad hoc	37	10%	10%	10%	10%	10%	50%	20%
<b>I alt</b>	<b>185</b>	<b>11%</b>	<b>9%</b>	<b>13%</b>	<b>12%</b>	<b>8%</b>	<b>48%</b>	<b>100%</b>

**Tabel 18: Lønoms tninger i HR fordelt på omkostningskategorier**

Samlede omkostninger i HR 1.474.762	HKYB	BFE	Hjælpe midler og biler	VE	Hjemmevejleder enhed	Tværgående eller ledelsen
Procentfordeling af aktiviteterne	11%	9%	13%	12%	8%	48%
De samlede omkostninger fordelt på enhederne, i kr.	165.738	130.075	189.815	173.247	113.991	701.897

Ovenstående tabeller giver et billede af, hvordan opgaverne er fordelt i HR, hvoraf analyseopgaverne, projektarbejde og ad hoc aktiviteterne fylder mest. Dertil kommer, at tværgående opgaver, som er svære at fordele, fylder næsten halvdelen af arbejdstiden.

Vi vurderer, at det er svært at fordele HR's ressourcer på de enkelte enheder, for deres opgaver er som regel rettet mod hele HCK eller betjening af ledelsen.

#### 11.2.4 R 4. Jurister i Udviklingsenheden

Vi modtog et skema fra juristerne, men det var ikke udfyldt. De har nævnt, at deres opgaver ikke rummes af spørgeskemaet, men de har ikke tid til at revurdere skemaet i den nærmeste fremtid.

For at estimere tidsforbruget på de forskellige omkostningskategorier har vi anvendt antal fakturaer og kreditnotaer som cost driver til aktiviteterne "kvalitetssikring", "juridisk sparring" og "juridisk

bistand”. Der vil være mest optimalt at anvende antal sager som en omkostningsfordelingsbasis, men grundet manglende data har vi anvendt antal fakturaer og kreditnotaer. Dette skyldes primært, at de fleste sager i Handicapcentret udløser en udbetaling. Derfor mener vi, der må være en årsagsvirknings sammenhæng mellem antallet af fakturaer/kreditnotaer og antallet af sager og dermed behovet for juridisk bistand.

Vi mener ikke, at denne omkostningsfordelingsbasis er helt optimal, for sagerne har en meget forskellig karakter og sværhedsgrad. Som eksempel kan nævnes, at hjælpemiddelsager kan være nemmere end eksempelvis sager om botilbud, som hører til VE, hvor der er flere trin i sagsbehandlingsproces, som tager dermed væsentlig længere tid. Økonomisk tunge sager vil som regel også tage længere tid at kvalitetssikre.

Aktiviteten ”deltagelse i juridiske netværk” og ”juridisk bevilling af bisager” hører henholdsvis til VE og Hjælpemidler. Disse 2 enheder trækker dermed mest på juristerne ifølge skemaet nedenunder.

Validiteten af de fundne data vurderes at være lav på grund af lav svarprocent.

**Tabel 19: ABC hos juristerne**

Aktiviteteter	Tidsforbrug	HKYB	BFE	Hjælpemidler og biler	VE	Hjemmevejleder enhed	Tværgående eller ledelsen	i alt
Kvalitetssikring	20	6%	10%	41%	31%	0%	11%	27%
Juridisk sparring på udvalgte temaer i enheder	10	6%	10%	41%	31%	0%	11%	14%
Deltagelse i juridiske netværk.-domfældte og BPA	3	0%	0%	0%	100%	0%	0%	4%
Juridisk godkendelse af bil-bevillinger	5	0%	0%	100%	0%	0%	0%	7%
Juridisk bistand i forbindelse med sagsbehandling	36	6%	10%	41%	31%	0%	11%	49%
<b>I alt</b>	<b>74</b>	<b>4%</b>	<b>6%</b>	<b>45%</b>	<b>39%</b>	<b>0%</b>	<b>7%</b>	<b>100%</b>

**Tabel 20: Lønomsotninger til jurister fordelt på omkostningskategorier**

Samlede omkostninger til jurister 1.000.276	HKYB	BFE	Hjælpemidler og biler	VE	Hjemmevejleder enhed	Tværgående eller ledelsen
Procentfordeling af aktivitetterne	4%	6%	45%	39%	0%	7%
De samlede omkostninger fordelt på enhederne, i kr.	37.031	62.908	445.726	388.227	0,00	66.385

### 11.2.5 R 5. Sekretariatet

Der er kun kommet 2 besvarelser ud af 13 fra sekretariatet. Vi har prøvet at kontakte både ledelsen og medarbejderne, men uden held.

Derfor har vi foretaget en arbitrær fordeling af tidsforbruget ud fra de 2 besvarelser, samt kendskabet til arbejdsopgaverne. Hvad angår fordelingen af ressourcerne på de enkelte enheder, har vi valgt at anvende personaleomsætning som cost driver i forhold til 2 aktiviteter: ”personaleadministration” og ”rekrutteringsproces”.

De øvrige aktiviteter har vi fordelt på baggrund af omkostningsfordelingsbaseren antal medarbejdere i enhederne. Stabens personaleomsætning henføres til den sidste omkostningskategori tværgående inkl. ledelsen.

Nedenstående tabel viser procentfordelingen mellem aktiviteter og aktivitetskategorier:

Følgende omkostningsfordelingsbaser er blevet anvendt på aktiviteterne:

1. Ledsagerordning er aktivitet, som 100 % hører til VE
2. Til aktiviteter ”personaleadministration”, ”drift af huset”, ”sparring med medarbejdere”, ”post” og ”samarbejde med øvrige enheder” har vi anvendt antal medarbejdere som omkostningsfordelingsbasis.
3. Vi bruger personaleomsætning til aktiviteten ”rekrutteringsproces”.
4. Koordinering af opgaverne i Sekretariatet har vi placeret under tværgående, eftersom det er svært at finde en omkostningsfordelingsbasis til det.

Validiteten vurderes at være lav på grund af lav besvarelsesprocent.

Nedenstående skema viser, at det er Voksenenheden, der mest trækker på Sekretariatets ressourcer, dels på grund af ledsagerordning, som kun hører til VE, og dels fordi VE er anden største enhed i Handicapcentret.



**Tabel 21: ABC i Sekretariatet**

Aktiviteteter	Tidsforbrug	HKYB	BFE	Hjælpe midler og biler	VE	Hjemmevejleder enhed	Tværgående eller ledelsen	I alt procent
Ledsagerordningen	42	0%	0%	0%	100%	0%	0%	9%
Drift af huset	74	19%	11%	25%	21%	7%	17%	16%
Personaleadministration	74	19%	11%	25%	21%	7%	17%	16%
Modtagelse af henvendelser fra borgerne	74	6%	10%	41%	31%	0%	11%	16%
Mødeforberedelse	37	19%	11%	25%	21%	7%	17%	8%
Rekrutteringsproces	30	14%	15%	24%	24%	7%	16%	7%
Sparring med øvrige medarbejdere/ ledelse	37	19%	11%	25%	21%	7%	17%	8%
Koordinator-tilrettelægge arbejdsopgaver	5	0%	0%	0%	0%	0%	100%	1%
Samarbejde med øvrige enheder	45	19%	11%	25%	21%	7%	17%	10%
Post	37	19%	11%	25%	21%	7%	17%	8%
<b>I alt</b>	<b>455</b>	<b>14%</b>	<b>9%</b>	<b>22%</b>	<b>28%</b>	<b>5%</b>	<b>23%</b>	<b>100%</b>

**Tabel 22: Lønomskostninger i Sekretariatet fordelt på omkostningskategorier**

Samlede omkostninger i Sekretariatet 3.650.986	HKYB	BFE	Hjælpe midler og biler	VE	Hjemmevejleder enhed	Tværgående eller ledelsen
Procentfordeling af aktiviteterne	14%	9%	22%	28%	5%	23%
De samlede omkostninger fordelt på enhederne, i kr.	516.644	316.075	789.600	1.019.232	180.253	829.181

### 11.2.6 R 6. Ledelsen

Eftersom vi ikke har modtaget besvarelser fra ledelsen, har vi valgt at anvende antal medarbejdere som omkostningsfordelingsbasis til aktiviteterne ”personale- og faglig ledelse”, samt ”organisations- og strategiformulering for enhederne”. Tidsforbruget på aktiviteterne er fordelt arbitrært.

Validiteten vurderes at være lav.

**Tabel 23: ABC hos Ledelsen**

Aktiviteter	Tidsforbrug	HKYB	BFE	Hjælpemidler og biler	VE	Hjemmevejlleder enhed	Tværgående eller ledelsen	I alt
Personale- og faglig ledelse	70	23%	13%	30%	25%	8%	0%	55%
Organisationsudvikling	20	0%	0%	0%	0%	0%	100%	16%
Organisations- og strategiformulering for enhederne	37,65	23%	13%	30%	25%	8%	0%	29%
<b>I alt</b>	<b>127,65</b>	<b>15%</b>	<b>9%</b>	<b>20%</b>	<b>17%</b>	<b>6%</b>	<b>33%</b>	<b>100%</b>

**Tabel 24: Lønomkostninger til Stabens ledelse fordelt på omkostningskategorier**

Samlede omkostninger til ledelsen i Staben 3.037.263	HKYB	BFE	Hjælpemidler og biler	VE	Hjemmevejleder enhed	Tværgående eller ledelsen
Procentfordeling af aktiviteterne	15%	9%	20%	17%	6%	33%
De samlede omkostninger fordelt på enhederne, i kr.	469.284	263.845	607.979	512.541	171.194	1.012.421

### 11.2.7 Den samlede ressourcestræk i Staben

Som det ses i den nedenstående tabel, trækker VE mest på Staben med næsten 29 % af det samlede træk, herefter kommer Hjælpemidler og Biler og Tværgående og ledelsen med 23 % hver.

**Tabel 25: Samlede lønomkostninger i Staben.**

Samlede omkostninger i Staben	HKYB	BFE	Hjælpemidler og biler	VE	Hjemmevejlleder enhed	Tværgående eller ledelsen	I alt
De samlede omkostninger fordelt på enhederne, i kr.	1.341.096	1.638.348	3.324.706	4.177.574	486.705	3.238.860	<b>14.207.290</b>
Procentfordeling af lønomkostningerne	9%	12%	23%	29%	3%	23%	<b>100%</b>

Den samlede validitet af undersøgelsen er lav. Ledelsen skal derfor være forsigtig med at træffe beslutninger på grundlag af de fundne data. Vores vurdering er, at resultaterne giver indikation i retning af aktiviteterernes fordeling og ressourcestrækket på Stabens funktioner.

## 11.2.8 Det samlede ressourceforbrug i Handicapcentret

**Tabel 26: Samlede lønomkostninger samt træk på Staben**

objekter	lønomkostninger og kompetenceudviklingsmidler	træk på Staben	samlede omkostninger	% af de samlede lønomkostninger
BFE	13.074.721	1.620.611	14.695.331	15,76%
VE	17.788.070	4.492.795	22.280.865	23,90%
HKYB	16.406.199	1.847.902	18.254.102	19,58%
Hjælpe midler	20.419.000	2.790.759	23.209.759	24,90%
Hjemmevejledere	6.399.388	611.226	7.010.614	7,52%
Ledelse og tværfaglige	4.501.867	3.274.004	7.775.871	8,34%
<b>enheder i alt</b>	<b>78.589.244</b>	<b>14.637.298</b>	<b>93.226.542</b>	<b>100,00%</b>

Tabellen ovenfor viser, at hvis vi lægger de samlede lønomkostninger og træk på Staben i kroner sammen, står Hjælpe midler for det største træk på Staben, efterfulgt af VE og HKYB. Vi antager, at det er Hjælpe midlers størrelse, der er en af de vigtigste årsager til det høje ressource træk.

Det kan diskuteres, om ledelse og tværfaglige opgaver skal fordeles på de enkelte enheder. Vi kan eksempelvis anvende antal medarbejdere eller lønsum som omkostningsfordelingsbasis. Vi vælger ikke at gøre det på grund af lav validitet af de fundne data.

**Tabel 27: Den samlede gennemsnitlige omkostning pr. medarbejder (uden Ledelsen)**

objekter	antal medarbejdere	samlede omkostninger	omkostning pr. medarbejder
BFE	22,41	14.695.331	655.773
VE	43,53	22.280.865	511.831
HKYB	39,86	18.254.102	457.981
Hjælpe midler	51,64	23.209.759	449.475
Hjemmevejledere	14,54	7.010.614	482.161
<b>enheder i alt</b>	<b>171,98</b>	<b>93.226.542</b>	<b>542.090</b>

Ved udregningen af de gennemsnitlige omkostninger pr. medarbejder viser det sig, at det stadig er BFE, der har den største træk på Staben, hvor den gennemsnitlige omkostning er på 655.773 kr., hvilket er væsentlig højere end de øvrige enheder. Data kan anvendes til at undersøge årsagerne til lønforskellene, samt lønomkostningerne pr. sag eller pr. borger, når datagrundlaget er til stede. Det anbefales yderligere, at flere af de indirekte omkostninger fordeles på centrene for at få et mere detaljeret billede af omkostningsstrukturen.

## 11.3 Erfaringer med spørgeskemaer.

Vi har undervejs i processen oplevet mange af de problemer, der nævnes i litteraturen om ABC-costing. Vi fik i første omgang en meget lav tilbagemeldingsprocent.

Vi besluttede os derfor til at ringe rundt til respondenterne. I den forbindelse fandt vi ud af, at der i organisationen havde været en udbredt skepsis overfor undersøgelsen. Der var blandt andet tvivl om, hvad formålet med undersøgelsen var. Det havde skabt en del utryghed blandt modtagerne.

Sekretariatet og HR havde kollektivt besluttet sig for ikke at returnere skemaerne. Dels fandt de, at de anførte aktiviteter ikke var dækkende for deres hverdag og dels følte de den ovenfor nævnte utryghed. De foreslog, at vi skulle møde op til et personalemøde, hvor vi kunne fortælle om undersøgelsen og fastsætte nogle nye aktiviteter. Det lykkedes imidlertid ikke at arrangere sådan et møde.

#### 11.4 Interview med økonomichef

For at afstemme forventninger med hensyn til projektet, gennemførte vi et interview med økonomichefen af Handicapcentret i uge 14.

Initiativet til projektet, samt beskrivelse af det, kom fra den tidligere økonomichef. Projektet havde fra starten stor tilslutning fra de øvrige områdechefer. Den nuværende økonomichef oplyste, at han havde spurgt i organisationen hvad forventningerne var til ABC i Handicapcentret. Det viste sig, at der ikke var helt forståelse for, hvad ABC drejede sig om og hvad projektets formål var.

Områdecheferne gav udtryk for, at de var mest interesserede i analysen af HCK's processer, samt i data, som kan skabe grundlag for en omorganisering af enhederne til en mere hensigtsmæssig form. Dertil kommer, at der var et behov blandt ledelsen for at få en specifikation af lønomkostninger og kompetenceudviklings-omkostninger i enhederne.

Vores opfattelse er, at projektet er blevet nedprioriteret dels på grund af ledelsesskift og dels på grund af manglende kendskab til og forståelse for filosofien bag ABC-costing, hvilket også har haft indflydelse på antal returnerede besvarelser.

**Delkonklusion:** Vi har haft en meget lille besvarelsesprocent fra spørgeskemaundersøgelsen. Det er der forskellige grunde til, bl.a. manglende opbakning fra ledelsen. Det viser sig, at det er VE, der har det største træk på Stabens ressourcer. Det kan skyldes, at VE er den næststørste enhed i Handicapcentret med hensyn til antal medarbejdere og har det største budget, men den gennemsnitlige omkostning pr. medarbejder er højest hos BFE. Data i denne undersøgelse er af lav validitet, men metoden kan anvendes til at gentage ABC-projektet internt i organisationen for at fordele de samlede omkostninger på HCK's ydelser, når datagrundlaget er tilgængeligt. Endvidere vil resultaterne kunne anvendes ved prioritering af ydelserne til handicappede borgere.

## 12 ABC-Management i Handicapcentret

ABC-management gennemføres som regel som næste skridt efter ABC-costing, hvor der er identificeret omkostninger ved de forskellige produkter eller services.

Det vil oplagt være den næste skridt at kigge på Handicapcentrets interne processer for bedre at forstå Handicapcentrets omkostningsstruktur, herunder:

1. Eksempelvis at analysere sammenhæng mellem omkostninger og resultater,
2. Kigge på om organisationsstruktur hænger sammen med omkostningsstrukturen,
3. At gennemgå virksomheds processer for at se om der er effektiviseringsmuligheder,
4. Forståelse af og forbedring af Budgetteringen.

ABC omhandler primært at beregne lønfølsomhed af virksomhedens produkter, samt reducere omkostninger. Dette gør det svært at anvende i Handicapcentret direkte, dels fordi administrationsbudgettet er givet på forhånd, og dels fordi ABC kræver, at der er klart defineret omkostningsobjekter.

ABC-managements formål er at analysere virksomhedens processer og forstå den omkostningsstruktur, hvilket kan medvirke til reduktion i omkostningerne på længere sigt.

I Handicapcentret er det desuden hensigten på et tidspunkt at omorganisere enhederne. Til det kan ABC-management finde anvendelse. En analyse af Handicapcentrets processer vil give en bedre forståelse af omkostningsstrukturen, der igen vil kunne give inspiration til forbedringer og effektiviseringer.

Vores forslag er, at ABC-management skal indføres i Handicapcentret i forlængelse af ABC-costings og LEAN- implementering, hvilket vil give det bedste resultat. Når omkostningerne ved de forskellige produkter er kendt, hvilket opnås ved ABC-costing, og når processerne er analyseret, hvilket er meningen med LEAN, kan man kigge på forslag til forbedringer af såvel organisations- som omkostningsstrukturen.

## 13 Forslag til anvendelse af ABC- projektets resultater

Det viser sig, at der er skævhed i fordelingen af administrationsomkostningerne, både direkte og indirekte.

Der kan være forskellige årsager til differencen i lønomkostningerne såsom medarbejdernes alder, anciennitet, uddannelsesbaggrund mv.

Løn differencen kan indikere følgende:

1. Nogle af centrene har mere kompetente medarbejdere
2. Nogle af centrene udnytter kompetenceudviklingsbudgettet mere end andre
3. Nogle af centrene trækker på Stabens enheder mere end andre

Der kan desuden være en sammenhæng mellem mindre lønomkostning pr. medarbejder vs. mere træk på Stabens ressourcer.

Vi har analyseret direkte såsom indirekte omkostninger, herunder træk på Stabens ressourcer, samt fordeling af omkostninger til kompetenceudvikling og har følgende forslag til anvendelse af fundne data:

1. Der skal kigges på om der er objektivitet i fordelingen af alle ressourcer og om der kan ændres på kompetenceudviklingsbudgettet således, at det medfører et mindre træk på Stabens omkostninger.
2. Der kan analyseres en sammenhæng mellem præstationer i de enkelte centre og enheder såsom overholdelse af sagsfrister, fejlprocent i sagerne mv. og den samlede omkostning pr. medarbejder.
3. Der indføres registrering af flest muligt omkostninger på enhederne
4. Der indføres tidsregistrering af både nye aktiviteter, samt de aktiviteter, vi har antaget er tidsdrevne i en periode for at sammenligne medarbejdernes effektivitet og anslå et mere præcis tidsforbrug.
5. Projektet fuldføres færdigt i forhold til de ressourcekategorier, hvor vi ikke har fået besvarelser og kun foretog en arbitrær fordeling af tidsforbruget.
6. ABC modellen anvendes til at fordele de samlede omkostninger på HCK's ydelser: eksempelvis en sagsbehandling, en sag eller en borger.
7. Der undersøges muligheder for at indføre ABC- management.

### **13.1 Forslaget til anvendelse af ABC-costings data i resultataftalerne for 2013**

Som det er nævnt tidligere, har HCK's myndighedschef taget initiativ til at lave resultatkontrakter med områdecheferne gældende fra 2013.

Resultataftalerne i Handicapcenter København skal sikre, at målene i Resultatkontrakten mellem Direktionen og Myndighedschefen bliver implementeret og omsat inden for de relevante enheder. Samtidig skal Resultataftalerne medvirke til, at vi kommer i mål med aktiviteterne i de 5 spor, der

ligger i HCK's strategi (strategien), hvor det overordnede mål er at blive Danmarks Bedste Myndighedscenter.<sup>51</sup>

Med Resultataftalerne bliver der opstillet mål for områdecheferne, som kan drøfte status og fremdrift på disse med myndighedschefen på de månedlige ledelsesstatusmøder.

Der er 11 resultatmål i alt, hvor projektet kan relateres til i hvert fald et enkelt af dem:

- Sikre prognosen. Prognosen skal hen over året give en sikker vurdering af det forventede forbrug, så man i tide kan korrigere adfærd og eventuelt omplacere midler.

Hvis man kender ressourcetræk på Staben, vil det formentlig øge prognosesikkerhed, da ændringer i eks. sagsantallet, budgetstørrelse mv. efter vores mening vil øge træk på Stabens ressourcer, samt stigning i de direkte omkostninger.

- Overholdelse af budgettet. Målet er budgetoverholdelse på administrationsbudgettet, ydelsesbudgettet og kompetenceudviklingsbudgettet.

Et af målene ved vores projekt er at tilføje et ekstra mål, som handler om områdechefernes ansvar for at budgettere deres træk på Stabens ressourcer. Dette kan først indføres, når trækket på Stabens omkostninger er kendt.

Vi mener ikke at denne analyse kan danne udgangspunkt for at indføre et ekstra mål i resultataftalerne på grund af få besvarelser fra spørgeskemaundersøgelsen. Vi anbefaler, at dels besvarelsesprocenten skal være mellem 90-95 % i alle ressourcekategorierne, eftersom der er relativt få medarbejdere i Staben, og dels at ledelsen tager mere ejerskab for projektet. Endvidere skal der ske forbedringer ved indsamlingen af data, hvilket også er nævnt i kapitel 11.

Områdecheferne kan derudover anvende resultaterne af ABC-projektet for at finde ud af, om der er en sammenhæng mellem de øvrige resultatmål, såsom mindsket personalegennemstrømning, nedsat sygefravær og øget tilfredsheden blandt medarbejdere og en gennemsnitlig omkostning pr. medarbejder i enhederne, såvel brugerrettede samt Staben.

Projektet har desuden som mål at forbedre økonomistyringen. Derfor vil det også hænge sammen med det sidste mål i resultataftalerne, som er at være det bedste myndighedscenter i Danmark.

**Delkonklusion:** Den proces-analyse, der går forud for et ABC- projekt kan anvendes som første trin i indførelsen af ABC- management. Dette kan danne fundamentet for at gennemføre ændringer i

---

<sup>51</sup> Resultataftale Handicapcenter København 2013, Skabelon

omkostningsstrukturen samt for en prioritering af administrative ressourcer og på længere sigt ydelser. Hvad der angår implementering af det ekstra punkt i resultataftalerne om budgetansvar for træk på stabsressourcerne kræves et mere validt datagrundlag fra spørgeskemaundersøgelsen. Derfor anbefales det, at projektet gentages med større opbakningen fra ledelsen.

## 14 Konklusion

Vi har opdelt vores opgave i to dele. En konsulentdel, hvor vi besvarer nogle konkrete spørgsmål fra Handicapcentrets ledelse samt en del, der drejer sig om udviklingen af en ABC-model for Handicapcentret.

ABC-costing er en metode til at fordele indirekte omkostninger på en virksomheds produkter og services for at opnå et mere præcist billede af deres samlede omkostninger for hvert produkt og service og dermed deres lønsomhed. Der er omkostninger forbundet med at indføre og vedligeholde et ABC-system, men de vil ofte opvejes af gevinsterne i form af en bedre prisfastsættelse af produkter og services og et mere detaljeret indblik i virksomhedens processer.

Vi har forsøgt at finde eksempler på succesfuldt gennemførte ABC-projekter i den offentlige sektor i Danmark, men har ikke kunne finde nogle. Vi konkluderer derfor, at ABC-costing ikke er særlig udbredt i den offentlige sektor i Danmark. Det er påfaldende, da de fleste omkostninger i den type virksomheder ofte er indirekte. Det er derfor mest nærliggende at indføre ABC-costing her. Forklaringen er blandt andet, at offentlige virksomheder står i en anden konkurrencesituation og har andre prioriteter end private virksomheder.

ABC-management er en udvidelse af ABC-costing, der anviser metoder til at strømline en virksomheds processer og omkostningsstruktur med henblik på effektivisering og reducere af omkostninger på længere sigt.

Handicapcenter København er en offentlig virksomhed, hvis kerneydelser er sagsbehandling og servicesing af borgere. HCK har en stabsfunktion, som har til formål at betjene de borgerrettede enheder. Projektets formål er at afdække, hvilke administrative omkostninger, der findes i Handicapcentret og hvorledes de kan fordeles på enhederne med henblik på en bedre prioritering af ressourcerne. Undersøgelsen skal desuden give ledelsen i HCK et bedre grundlag til at analysere forskelle i de gennemsnitlige omkostninger pr. medarbejder i enhederne for bedre at kunne vurdere, om disse afspejles i centrenes resultater.

Vi har konstrueret en ABC-model, hvor vi har defineret omkostningsstrukturen, herunder direkte og indirekte omkostninger, ressourcekategorier, omkostningsobjekter og omkostningskategorier. Vi har desuden identificeret Stabens aktiviteter og cost drivere, samt opdelt dem i diverse kategorier.



Dertil kommer, at vi har udregnet direkte omkostninger i form af lønninger og kompetenceudviklingsmidler og fordelt dem på omkostningsobjekterne, dvs. enhederne.

Vi er nået frem til, at der er lønforskelle pr. medarbejder i de forskellige centre, samt der er stor forskel på, hvor mange kompetenceudviklingsmidler, der bliver brugt pr. medarbejder. Det er VE, der har det største træk på Stabens ressourcer. Det kan skyldes, at VE er den anden største enhed i Handicapcentret med det største budget. Hvis vi lægger de direkte lønomkostninger sammen med enhedens træk på Stabens ressourcer, er det BFE, der har den højeste gennemsnitlige omkostning pr. medarbejder. Data i denne undersøgelse er af lav validitet, men metoden kan anvendes til at gentage ABC-projektet internt i organisationen.

Vores største hindringer har dels været et utilstrækkeligt datagrundlag. Det har medført, at vi kun kan fordele de indirekte omkostninger på enhederne, i stedet for centrene, hvilket er en meget grov inddeling. Desuden har vi haft en meget ringe tilbagemeldingsprocent.

Gennemførelsen af et projekt af denne type kræver opbakning fra ledelsen. Vi har oplevet et lederskifte, hvilket har resulteret i, at opbakningen ikke var som vi forventede fra starten. Dette har derudover været årsagen til, at medarbejdere tilhørende 4 ud af 6 ressourcekategorier ikke har besvaret spørgeskemaer. Vi har dermed bekræftet et af kritikpunkterne ved ABC-modellen: at manglende samarbejde fra medarbejderne ofte er et problem. Det kan skyldes frygt for organisationsændringer og besparelser i forbindelse med effektiviseringer.

Vi mener, at det ville have været lettere at konkludere på de opnåede resultater, hvis Handicapcentret var organiseret ens i alle enheder. Derfor har vi bl.a. fordelt de direkte omkostninger på centrene, mens indirekte omkostninger på omkostningskategorierne.

Den proces-analyse, vi har foretaget, kan anvendes som første trin i indførelsen af ABC-management. Dette kan danne fundamentet for at gennemføre ændringer i omkostningsstrukturen samt for en prioritering af de administrative ressourcer og på længere sigt ydelserne. Denne analyses anvendelighed som grundlag for gennemførelsen af resultataftalernes punkt budgetansvar for træk på stabsressourcerne ville have været større, hvis spørgeskemaundersøgelsen havde givet et mere validt resultat. Derfor anbefales det, at projektet gentages på et tidspunkt, hvor det kan gennemføres med mere opbakning fra ledelsen.

Vores endelige konklusion er, at vores analyse har skabt et fundament og givet nogle erfaringer, der kan anvendes fremadrettet til indførelse af en mere effektiv og fremtidssikret struktur i offentlige virksomheder i almindelighed og Handicapcentret i særdeleshed.

## 15 Perspektivering

For få et mere korrekt billede af de administrative ressourcer anvendt i centret vil det være oplagt at fordele omkostninger pr. ansøgning, ydelse eller borger for at undersøge, hvor meget tid der bliver brugt på de forskellige processer, en ansøgning eller en ydelse består af. Det kan opnås ved indførelse af tidsregistrering, samt ved identifikation af alle organisationens processer og aktiviteter.

Der er indført et nyt system - CSC Social - i alle Handicapcentrets enheder. Systemet præsenterer en oplagt mulighed for at danne grundlaget for statistik over antal ansøgninger pr. paragraf og gå videre med at registrere aktiviteter og dermed for Activity Based Costing.

Udbyttet af en mere detaljeret fordeling af omkostningerne vil være, at man får et bedre billede af de reelle omkostninger for Handicapcentrets ydelser. Vi har desuden kun analyseret Stabens funktioner. Det ville være oplagt at udvide til også at analysere sagsbehandlings processer. Hvis vi definerer den enkelte sag, borger eller ydelse som omkostningsobjekt vil en større del af omkostningerne blive indirekte, herunder sagsbehandling, ledelse i enhederne, administrativt personale i enhederne osv.

Alt dette vil give et bedre beslutningsgrundlag for ledelsen og politikere til en eventuel fremtidig prioritering af ydelserne.

Vi er endvidere nået frem til, at Voksenenheden trækker mest på Stabens ressourcer med knap 30 % af tidsforbruget. Relativt til budgettet størrelse, som er 71 % af HCK's samlede budget<sup>52</sup>, er deres træk på Stabens ressourcer mindre end de andres enheder. Man kan derfor kigge på VE's organisationsstruktur som inspiration til at opnå et mere effektivt ressourcetræk for de øvrige enheder.

Projektet kan med fordel gentages med mere brug af primære data såsom interviews med alle lederne og fokus gruppe interviews med medarbejderne for at få et mere validt datagrundlag og mere ejerskab til projektet.

---

<sup>52</sup> HCK's regnskab 2012

## 16 Litteratur

### Bøger:

- Andersen, Ib (2008): Den skinbarlige virkelighed (Forlaget samfundslitteratur).
- Bhimani, A., Horngren, C., T., Datar, S., M. og Foster, G. (2008): Management and Cost Accounting (Prentice Hall).
- Cooper, R og Caplan, R., S. (1999): The Design of Cost Management Systems (Harlow, Prentice Hall).
- Cooper, R., Caplan, R., Maisel, L., Morrissey, E., (1992): Implementing Activity-Based Cost Management: Moving from Analysis to Action (Institute af Management Accountants).
- Foged, Bo (2011): Kompendium i Management Accounting (Aspiri A/S)
- Hopper, T, Northcott, D og Scapens, R. (2007): Issues in Management Accounting (Prentice Hall).
- Nielsen, Christian: (2005): Management Accounting (Ventus Publishing ApS)

### Artikler:

- Bukh, P. N. og Christensen, K., S. (2002): Activity based costing i den offentlige sektor? (Handelshøjskolen i Århus).
- Kaplan, Robert S. og Anderson, Steven R. (2004): Time-Driven Activity-Based Costing (Harvard Business Review).

### Hjemmesider:

- Wikipedia (dansk), <http://da.wikipedia.org/wiki/Forside>.

### Andet:

- Handicapcentrets intranet
- Regnskaber HCK, 2008-2012
- Skabelon til HCK's Resultataftaler 2012

## 17 Bilag 1

### Idébeskrivelse: Hvilke administrative omkostninger er der forbundet med sagsbehandlingen af ydelser til handicappede borgere?

Opgavetype samt PE og PL  (se projektledelsesmodel)	<input checked="" type="checkbox"/> <b>Projekt</b>  <input type="checkbox"/> <b>Udviklingsopgave</b>  <b>Projektejer/opgaveejer:</b> Robin Hjetland  <b>Projektleder/opgaveleder:</b>
Baggrund	Ressourceallokering internt i HCK kan forfines og kvalificeres yderligere for at sikre den korrekte fordeling af administrative ressourcer til enhederne, både direkte i form af sagsbehandling og indirekte i form af administration
<b>Formål</b>  (Effekt - Hvorfor?)	Projektets resultat skal give en metode, der kan facilitere, at direkte og indirekte omkostninger kan fordeles på en ansøgning eller grupper af ansøgninger på en pålidelig måde.
<b>Sammenhæng til HCK's strategi/enhedens indsatsområder</b>	Projektet understøtter strategiviften ift. god økonomistyring & resultatopnåelse samt effektive processer og sikker drift.
<b>Leverancer – helt overordnet</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Sagsbehandlingstider pr. proces (gennemsnitlig og varians), fordelt følgende områder indenfor HCK:<ul style="list-style-type: none"><li>- HKY – børn (§§ 41-42)</li><li>- Voksenenhed (delt op i pensionsgruppen og HKY)</li><li>- Hjælpemidler (fordelt i personlige hjælpemidler, tekniske hjælpemidler og biler)</li></ul></li><li>2. Klar definition af administrative ressourcer brugt i centret</li><li>3. Identifikation af fælles processer for undersøgte enheder</li><li>4. Pris pr. ansøgning i form af direkte omkostninger</li><li>5. Pris pr. ansøgning i form af indirekte omkostninger</li></ol> <p>og derigennem prislister, tidstabeller og statistiske analyser til brug i resourceallokeringen.</p>
<b>Afgrænsning</b>	Projektet afgrænses fra BFE, køb/salg området og task force, eftersom der ikke er registreret ansøgningsstrøm lige som på andre områder
<b>Ressourcer</b>  (Gæt på timeforbrug)	Trin: Dataindsamling + strømning + fortolkning + model

og kroner)	<p><b>Ydelsesanalyse pr. område:</b></p> <p><u>Tidsforbrug:</u></p> <p>Optimistisk (O): 2 personer á 15 dage</p> <p>Bedste gæt (G): 2 personer á 40 dage</p> <p>Pessimistisk (P): 2 personer á 60 dage</p> <p>⇒ <math>M = (O + 3G + P) / 5 = (30 + 3 \cdot 80 + 120) / 5 = 78</math> dage</p> <p>⇒ 2 personer i 39 dage</p> <p>⇒ <b>Ca. 580 timer</b> á 220 kr/time</p> <p>⇒ <b>Ca. 130.000 kr.</b></p> <p><b>Sagsbehandlingstidsanalyse:</b></p> <p><u>Tidsforbrug (Registrering af sagsbehandlingstiden):</u></p> <p>Optimistisk (O): 15 personer á 10 dage</p> <p>Bedste gæt (G): 15 personer á 15 dage</p> <p>Pessimistisk (P): 15 personer á 20 dage</p> <p>⇒ <math>M = (O + 3G + P) / 5 = (150 + 3 \cdot 225 + 300) / 5 = 225</math> dage</p> <p>⇒ 15 personer i 15 dage</p> <p>⇒ <b>Ca. 1.665 timer</b> á <math>3/60 \cdot 180</math> kr./time (da sagsbehandling 57 min. finder sted parallelt med tidsregistrering 3 min.)</p> <p>⇒ <b>Ca. 15.000 kr.</b></p> <p><u>Tidsforbrug (Forberedelse og analyse af sagsbehandlingstider):</u></p> <p>Optimistisk (O): 2 personer á 5 dage</p> <p>Bedste gæt (G): 2 personer á 7 dage</p> <p>Pessimistisk (P): 2 personer á 14 dage</p> <p>⇒ <math>M = (O + 3G + P) / 5 = (10 + 3 \cdot 14 + 28) / 5 = 16</math> dage</p> <p>⇒ 2 personer i 8 dage</p> <p>⇒ <b>Ca. 119 timer</b> á 220 kr./time</p> <p>⇒ <b>Ca. 26.500 kr.</b></p>
<b>Timing</b>	<p>47 dage</p> <p>Projektet startes op i januar 2013</p> <p>Projektet afsluttes primo maj 2013</p>
<b>Primære interessenter</b>	Områdechefer, afdelingsledere, myndighedschef, TØ og Økonomienheden i HCK.

<b>Kritiske forudsætninger (afhængighed til andre projekter) og største risici</b>	<p><b>FU:</b> Seriøs sagsbehandling, tiden prioriteres til tidsregistrering og korrekte betalinger (rette § og konto) til rette perioder (Kør/PNR).</p> <p><b>Risici:</b> Ressourcer trækkes ud af projektet eller ressourcer ikke imødekommer projektets behov.</p> <p>Data om antal ansøgninger er ukorrekt (ex. ikke alle ansøgninger er registreret)</p> <p>Løndata er meget varierende pga. medarbejderudskiftning</p>
<b>Udarbejdet af:</b>	Økonomi – og ledelsesinformation
<b>Dato:</b>	22-12-2012

## 18 Bilag 2

### Resultataftale Handicapcenter København 2013 Enhed X

Resultataftalerne i Handicapcenter København (HCK) skal sikre, at målene i Resultatkontrakten mellem Direktionen og Myndighedschefen bliver implementeret og omsat inden for de relevante enheder. Samtidig skal Resultataftalerne medvirke til at vi kommer i mål med aktiviteterne i de 5 spor, der ligger i HCKs strategi (strategien), hvor det overordnede mål er at blive Danmarks Bedste Myndighedscenter.

Med Resultataftalerne bliver der opstillet mål for Områdecheferne, som kan drøfte status og fremdrift på disse med Myndighedschefen på de månedlige ledelsesstatusmøder. Derudover anvendes Resultataftalerne som udgangspunkt for dialog på LUS og mini-LUS i løbet af året.

Økonomi leverer de månedlige driftsrapporteringer på målene til brug for ledelsesstatusmøderne.

I januar 2014 har Økonomi og Udviklingsenheden lavet en samlet rapport for resultatopnåelsen i 2013. Den afsluttende rapport kommenteres af Områdecheferne og er grundlag for drøftelse mellem Områdechef og Myndighedschef.

Samlet set indeholder Resultataftalerne 11 resultatmål. Det er dog kun de relevante resultatmål, der er udtaget til denne Resultataftale. En akkumuleret Resultataftale kan ses i dette eDoc-dokument [2012-946060 Resultataftale Handicapcenter København 2013 Skabelon](#). I denne Resultataftale er følgende resultatmål udtaget:

#### Forhold vedrørende Resultataftalen

Denne kontrakt træder i kraft d. 1. jan 2013 og er gældende for 2013.

Genforhandling af kontrakten kan finde sted, såfremt der sker væsentlige ændringer i det grundlag, hvorpå aftalen er indgået.

Dato

Dato

Vibeke Ries

Myndighedschef

Områdechef

#### Resultatmål 1: Personalegennemstrømning

Medarbejderomsætningen har de sidste år været høj på HCK.(2010: 32 %; 2011: 30 %; 2012: 16 %). Selvom omsætningen er faldende, ønskes der af hensyn til driften et yderligere fald. Sammenlignet med andre enheder i Københavns Kommune med tilsvarende medarbejdergrupper bør vi ligge omkring på 10-12 procent (jf. HR redegørelse for Københavns Kommune 2010).

Resultatmålet knytter sig primært til strategiens spor 3 om sikker drift, men også sekundært til strategiens spor 5 om rette kapabilitet og god trivsel.

<b>Ønsket effekt</b>	Ressourcer ift. rekruttering og oplæring skal reduceres, og stabilitet i medarbejdergrupperne skal styrkes af hensyn til kvaliteten i sagsbehandlingen og trivsel for medarbejderne.
<b>Resultatmål</b>	Medarbejderomsætningen skal på det samlede HCK falde til 12 % januar 2014.
<b>Målemetode</b>	<p>Der måles hver januar på personalegennemstrømningen via Rubin, der trækker oplysninger fra LOS.</p> <p><b>Løbende måling:</b> Der laves ikke løbende opgørelser, men de er mulige at trække i Rubin.</p> <p><b>Årsmåling:</b> Målet gælder den samlede omsætning henover hele 2013.</p> <p><b>Scoring for resultatmål:</b>  <b>GRØN:</b> 12 % medarbejderomsætning eller mindre  <b>GUL:</b> mellem 12 og 30 % medarbejderomsætning  <b>RØD:</b> 30 % medarbejderomsætning eller mere</p>
<b>Tidspunkt og ansvarlig for opgørelse af målopfyldelse</b>	HCK foretager selv opgørelse via Rubin i januar 2014 i forbindelse med Rapport om målopnåelse i 2013.



## Resultatmål 2: Formalitetsklager

Der har i 2012 været fokus på bunkeafvikling i HCK. Afviklingen af disse sager skulle gerne medføre et samlet fald i antallet af formalitetsklager for HCK. HCK havde pr. 30/9 2012 i alt modtaget 227 formalitetsklager. På baggrund af de første ni måneder af 2012 er der udarbejdet en lineær fremskrivning af de sidste tre måneder, hvilket vil resultere i, at det samlede antal af formalitetsklager for 2012 vil blive 303. Der vil blive udarbejdet en samlet opgørelse over det faktiske klageantal i 2012, hvorefter de præcise mål for 2013 bliver fastsat.

Resultatmålet knytter sig strategiens spor 1 om effektiv kvalitetssikring.

<b>Ønsket effekt</b>	Den ønskede reducere af formalitetsklager forventes at have en selvforstærkende effekt. I takt med at der bliver frigjort ressourcer til arbejdet med kvalitet i sagsbehandlingen, herunder overholdelse af sagsbehandlingsfrister, forventes der at opstå færre klagesager.												
<b>Resultatmål</b>	HCK har som mål, at antallet af formalitetsklager i 2013 skal reduceres med 40 %, jf. nedenstående opgørelse. Den anførte reducere er sket med baggrund i den lineære fremskrivning for året 2012.												
<b>Målemetode</b>	<p><b>Løbende måling:</b> Målet på de 40 % er angivet på årsbasis, men formalitetsklagerne vil løbende blive fulgt og opgjort kvartalvis.</p> <p><b>Årsmåling:</b> I januar 2014 opgør HCK samlet målopfyldelse.</p> <p><b>Scoring delmål:</b></p> <table><tr><td>Lineær fremskrivning 2012:</td><td>Mål for 2013</td></tr><tr><td>BFE 61</td><td>30</td></tr><tr><td>HKY 163</td><td>81 (reduktion 50 %)</td></tr><tr><td>HJM 52 (Biler: 12, pers: 7, tekniske: 33)</td><td>44 (reduktion 15 %. Biler: 12, pers.: 7, tekniske: 25)</td></tr><tr><td>VE 27</td><td>27</td></tr><tr><td>I alt 303</td><td>182</td></tr></table> <p>NB: Tallene opdateres når de endelige tal for 2012 foreligger.</p> <p><b>Samlet scoring for resultatmål:</b> <b>GRØN:</b> Antallet af formalitetsklager er faldet med 40 % eller mere <b>GUL:</b> Antallet af formalitetsklager er faldet med mellem 0 og 40 % <b>RØD:</b> Antallet af formalitetsklager er ikke faldet.</p>	Lineær fremskrivning 2012:	Mål for 2013	BFE 61	30	HKY 163	81 (reduktion 50 %)	HJM 52 (Biler: 12, pers: 7, tekniske: 33)	44 (reduktion 15 %. Biler: 12, pers.: 7, tekniske: 25)	VE 27	27	I alt 303	182
Lineær fremskrivning 2012:	Mål for 2013												
BFE 61	30												
HKY 163	81 (reduktion 50 %)												
HJM 52 (Biler: 12, pers: 7, tekniske: 33)	44 (reduktion 15 %. Biler: 12, pers.: 7, tekniske: 25)												
VE 27	27												
I alt 303	182												
<b>Tidspunkt og ansvarlig for opgørelse af målopfyldelse</b>	HCK forestår selv opgørelse primo 2014 i forbindelse med Rapport om målopnåelse i 2013.												

### Resultatmål 3: Lederudvikling

For at understøtte den holdningsændring, der i kapabilitetsvurderingen af Centerledelsen blev påpeget i ROS 2012, skal der særligt fokus på lederens kompetencer ift. Leadership. Derfor ønsker vi i forhold til HCKs principper for God ledelse at sætte et særligt fokus på parametrene: 'Sikrer sammenhængskraft' og 'Udviser tillid og mod' i 2013. Derved søger vi også selv at arbejde aktivt med den tillidsdagsorden, der er sat i KK, og som vi selv i HCK er optaget af, ift. hvordan Lean og tillid kan gå hånd i hånd. Tillid er også fordrende for samarbejdet, og derfor skal arbejdet med tillid også understøtte parameteret 'Sikrer sammenhængskraft'. Resultatmålet knytter sig strategiens spor 4 om stærk sammenhængskraft, men strækker sig også naturligt til de øvrige spor blandt andet spor 5 om rette kapabilitet.

<b>Ønsket effekt</b>	Ledere skal blive bedre til at understøtte sammenhængskraften for borgerne og understøtte en høj grad af trivsel og arbejdsglæde i medarbejdergrupperne. Tilliden skal skabe rum for, at medarbejderne kan tage hurtige beslutninger og skabe innovative løsninger.
<b>Resultatmål</b>	Den samlede kompetenceafdækning af centerledelsen skal i 2013 højnes på følgende kompetencer: <ul style="list-style-type: none"><li>• 'Dedikerede holdspillere' fra 4.9 til 5.3</li><li>• 'Skaber sammenhæng' fra 5.3 til 5.5</li><li>• 'Udviser tillid og delegerer' fra 5 til 5.4</li></ul> Målet er et gennemsnit af den samlede centerledelses resultater.
<b>Målemetode</b>	<b>Målemetode:</b> Den årlige 360 graders kompetenceafdækning af lederne på HCK. <b>Løbende måling:</b> Der foretages kun en kompetenceafdækning årligt. <b>Samlet scoring for resultatmål:</b> <b>GRØN:</b> Alle 3 delmål er opfyldt <b>GUL:</b> 1-2 af de 3 delmål er opfyldt <b>RØD:</b> Ingen af de 3 delmål er opfyldt
<b>Tidspunkt og ansvarlig for opgørelse af målopfyldelse</b>	Den samlede målopfyldelse gøres op af HCK primo 2014 i forbindelse med Rapport om målopnåelse i 2013.

### Resultatmål 4: Trivselsundersøgelsen

Ift. trivselsundersøgelsen vil vi fokusere på temaet 'Trivsel', da vi skal foretage et stort spring fra 4,2 til 5,1 fra ultimo 2011 til primo 2013. Hvis dette lykkes, vil der fortsat være behov for, at vi fastholder fokus i hele 2013. Score på temaet trivsel var i 2010: 3,9 og i 2011: 4,2.

Resultatmålet knytter sig strategiens spor 5 om god trivsel.

<b>Ønsket effekt</b>	At medarbejderne trives, så vi fastholder dem og mindsker sygefraværet, og sikre at medarbejderne har gode forudsætninger for at levere god og effektivt myndighedsarbejde.
<b>Resultatmål</b>	At score er <b>5,1 for det samlede trivselstema</b> ved måling primo 2014

<b>Målemetode</b>	<p><b>Der foretages ikke løbende måling</b></p> <p><b>Årsmåling</b> Trivselsmåling i 2014 hvis den foretages generelt i KK igen. Alternativt kan der i HCK laves egen måling igen. Evt. kun på de 2 delmål.</p> <p><b>Scoring for delmål 1: Hos os er stemningen præget af arbejdsglæde</b>  <b>GRØN:</b> Score på 5,0 eller derover  <b>GUL:</b> Score på 3,6-5,0  <b>RØD:</b> Score på 3,6 eller derunder</p> <p><b>Scoring for delmål 2: Jeg oplever, at vi har tillid til hinanden på min arbejdsplads</b>  <b>GRØN:</b> Score på 5,1 eller derover  <b>GUL:</b> Score på 4,2-5,1  <b>RØD:</b> Score på 4,2 eller derunder</p> <p><b>Samlet scoring for resultatmål:</b>  <b>GRØN:</b> Score på mere end 5,1 på både det samlede mål og de 2 delmål  <b>GUL:</b> Score på mere end 5,1 på det samlede mål eller et af de 2 delmål – og ingen røde scoringer  <b>RØD:</b> Score på mindre end 4,2 på det samlede mål eller rød score på et eller begge delmål</p>
<b>Tidspunkt og ansvarlig for opførelse af målopfyldelse</b>	Kontoret for Resultater (hvis KK undersøgelse om trivsel anvendes) opgør målopfyldelse primo 2014. Resultatet inddrages hvis muligt i Rapport om målopnåelse i 2013, der udarbejdes i HCK i januar 2014.

## Resultatmål 5: Forandringskompas

Forandringskompasserne anvendes for at understøtte forvaltningens arbejder med effektstyring.

Resultatmålet knytter sig strategiens spor 1 om effektiv kvalitetssikring og spor 2 om resultatopnåelse.

<b>Ønsket effekt</b>	At synliggøre effekten af forvaltningens arbejde sammen med borgeren, ved med Forandringskompasser systematisk at dokumentere forandringer i borgeres situation, kompetencer og evner
<b>Resultatmål</b>	<p><b>Delmål 1:</b> Mindst 90 % af alle borgere som skal have forandringskompas har udfyldte forandringskompas</p> <p><b>Delmål 2:</b> Forandringskompasset er blevet anvendt som udgangspunkt for en faglig dialog om effekten af de igangværende indsatser. Dialogen skal finde sted på både tilbuds- center- og DU-niveau/MY-niveau. Enhederne i HCK har deltaget ved dialog om effekterne.</p>
<b>Målemetode</b>	<p><b>Løbende måling:</b> Der måles ifm. indførelsen af CSC-social graden af udfyldte forandringskompasser. Graden beregnes i relation til andelen af borgere, som skal have et kompas og hvor implementeringen af Forandringskompasset og CSC-social er så langt, at de også har haft mulighed for at få et kompas.</p>

	<p><b>Årsmåling:</b> Årsmålingen består af status ved udgangen af 2013</p> <p><b>Scoring Delmål 1</b>  <b>GRØN:</b> 90% har udfyldte forandringskompas  <b>GUL:</b> 80-90% har udfyldte forandringskompas  <b>RØD:</b> Mindre end 80% har udfyldte forandringskompas</p> <p><b>Scoring Delmål 2:</b>  Enheden har deltaget ved den faglige dialog på tværs af tilbuds- center- og DU-niveau/MY-niveau.</p>
<b>Tidspunkt og ansvarlig for opførelse af målopfyldelse</b>	Resultatkontoret udvikler målemetoden samt indkredsning af kriterier for forandringskompassets forskellige målgrupper i 2012 ift. ibrugtagningen af CSC Social. Resultatkontorets måling vedr. 2013 inddrages, hvis muligt, i Rapport om målopnåelse i 2013, der udarbejdes i HCK i januar 2014.

## Resultatmål 6: Fokus på tilsynet og kvalitet

Socialforvaltningen ønsker en sikker drift uden anledning til revisionsbemærkninger.

Resultatmålet knytter sig strategiens spor 1 om effektiv kvalitetssikring og rette serviceniveau. Derudover til spor 3 om effektive processer og sikker drift.

<b>Ønsket effekt</b>	Sikker drift og høj kvalitet
<b>Resultatmål</b>	Ledelsestilsyn af regnskab og personale gennemføres
<b>Målemetode</b>	<p><b>Løbende måling og årsmåling:</b>  Regnskabskontoret overvåger ledelsestilsynet i august 2013 og februar 2014 og udtaler, om tilsynet er gennemført på tilfredsstillende vis.</p> <p><b>Scoring</b>  <b>GRØN:</b> Ledelsestilsyn gennemføres tilfredsstillende  <b>GUL:</b> Ledelsestilsyn er gennemført, men ikke fuldt ud  <b>RØD:</b> Ledelsestilsyn er ikke gennemført</p>
<b>Tidspunkt og ansvarlig for opførelse af målopfyldelse</b>	Regnskabskontoret. Når resultater foreligger inddrages de ved førstkommende ledelsesstatusmøder. Resultatet på målinger i 2013 inddrages i Rapport om målopnåelse i 2013, der udarbejdes i HCK i januar 2014. Februarmålingen kan ikke nå at komme med.

## Resultatmål 7: Implementering af CSC Social

Året 2013 vil i høj grad blive præget af implementeringen af CSC-social på flere områder. Implementeringen er en forudsætning for et digitalt kvalitetsløft af de eksisterende arbejdsprocesser, ligesom implementeringen også er en forudsætning for den videre udrulning af Forandringskompasset.

Resultatmålet knytter sig strategiens spor 1 om effektiv kvalitetssikring.

<b>Ønsket effekt</b>	At implementeringen af CSC-social forløber problemfrit således at ledere og medarbejdere kan anvende systemet til gavn for det daglige arbejde.
<b>Resultatmål</b>	At implementeringen af CSC Social opleves positivt blandt forvaltningen medarbejdere og ledere.
<b>Målemetode</b>	<b>Årsmåling</b> Der foretages en årsmåling i form af en tilfredshedsundersøgelse blandt ledere og medarbejderne i de brugerrettede enheder, der har fået udrullet CSC Social, hvor der måles på tilfredsheden på respektive ansvarsområder. <b>Scoring</b> <b>GRØN</b> : 90% generel tilfredshed med implementeringsproces og systemanvendelse <b>GUL</b> : 80-90%'s generel tilfredshed <b>RØD</b> : Mindre end 80% tilfredshed
<b>Tidspunkt og ansvarlig for opgørelse af målopfyldelse</b>	Digitaliseringskontoret udvikler tilfredshedsundersøgelse i samarbejde med Resultatkontoret. Der foretages ikke lokal opgørelse på HCK, men hvis muligt inddrages resultatet fra tilfredshedsundersøgelsen i Rapport om målopnåelse i 2013, der udarbejdes i HCK i januar 2014.

## Resultatmål 8: Sikre Prognosen

Der ønskes i forvaltningen sikring af en god økonomistyring og sikker disponering af de økonomiske midler, med henblik på effektiv ressourcudnyttelse.

Målet skal sikre fokus på de underliggende økonomistyringsprocesser ved disponering af midler og sikre at forvaltningen tager vare på mer- og mindreforbrug løbende.

Resultatmålet knytter sig strategiens spor 2 om god økonomistyring.

<b>Ønsket effekt</b>	Prognosen skal hen over året give en sikker vurdering af det forventede forbrug, så man i tide kan korrigere adfærd og eventuelt omplacere midler.
<b>Resultatmål</b>	<p><b>Løbende resultatmål:</b> Kvaliteten af afleverede prognoser vurderes tilfredsstillende</p> <p><b>Årsmåling:</b> I forbindelse med udarbejdelsen af regnskabet udarbejdes en endelig måling for målopfyldelse for prognosepræcision på enhedens rammer, og samlet.</p> <p><b>Delmål 1:</b> Prognoserne på hver enkelt ramme i oktoberprognosen er præcise ift. det endelige regnskabsresultat</p> <p><b>Delmål 2:</b> Prognoserne fra alle årets 3 kvartalsprognoser for chefens ansvarsområde <i>samlet set</i> er præcise ift. det endelige regnskabsresultat</p>
<b>Målemetode</b>	<p><b>Løbende måling:</b> Kvalitetsmålingen foretages efter hver prognoseafgivelse ud fra nærmere fastsatte kriterier (jf. dok.nr. 2011-173191).</p> <p><b>Scoring løbende måling:</b> <b>GRØN:</b> Alle tjekpunkter er grønne <b>GUL:</b> Alle tjekpunkter er gule eller grønne <b>RØD:</b> Et eller flere røde tjekpunkter</p> <p><b>Årsmåling:</b></p> <p><b>Delmål 1:</b> Prognoserne på hver enkelt ramme i oktoberprognosen afviger ikke fra <u>endeligt regnskabsresultat</u></p> <p><b>Kritisk niveau</b> for hver enkelt ramme er 5 mio. kr. og 5 pct. af budgettet ift. mindreforbrug.</p> <p><b>Mål for prognosepræcision</b> for hver enkelt ramme er balance, indenfor en margin på 2,0 mio. kr. og 2,0 pct. mindreforbrug.</p> <p><b>Scoring ved årsmåling delmål 1:</b> Den pågældende enhed scorer samlet på følgende vis:</p> <p><b>GRØN:</b> Ingen forretningskritiske differencer, flertallet af de udmeldte rammer opfylder mål for prognosepræcision. <b>GUL:</b> Ingen forretningskritiske differencer, kun et mindretal af de udmeldte rammer opfylder mål for prognosepræcision.</p>

	<p><b>RØD:</b> Forretningskritisk manglende prognosepræcision på en eller flere rammer.</p> <p><b><u>Delmål 2: Prognoserne for chefens ansvarsområde samlet set afviger ikke fra endeligt regnskabsresultat</u></b> med mere end:</p> <p>April 3 pct.</p> <p>Juli 2 pct.</p> <p>Oktober 1 pct.</p> <p>Ved regnskabsafslutningen måles forskellen mellem regnskabsresultatet og den indmeldte prognose for enhedens rammer. Der måles kun på ændret forventning til forbrug, fraregnet forbrugsstigning der skyldes nytilkomne opgaver.</p> <p><b>Scoring ved årsmåling delmål 2:</b></p> <p><b>GRØN:</b> Krav til præcision opfyldt ved alle 3 prognoser</p> <p><b>GUL:</b> Krav til præcision opfyldt ved 1 eller 2 prognoser</p> <p><b>RØD:</b> Krav til præcision ikke opfyldt ved nogen prognoser.</p> <p><b>Samlet scoring for resultatmål ved årsmåling:</b></p> <p><b>GRØN:</b> Begge delmål scorer grønt</p> <p><b>GUL:</b> Et eller begge delmål scorer gult (dog ingen røde)</p> <p><b>RØD:</b> Et eller begge delmål scorer rødt</p>
Tidspunkt og ansvarlig for opgørelse af målopfyldelse	Tværgående Økonomi udarbejder den løbende vurdering af prognoserne fra dagligt budgetansvarlige samt foretager årsmålingen i marts måned 2013. HCK foretager ikke lokal opgørelse.

## Resultatmål 9: Overholdelse af budgettet

Målsætningen har baggrund i de politisk fastsatte økonomiske rammer, som besluttet af BR og SUD, samt strategisk ønske om optimal udnyttelse af de tildelte budgetmidler.

Resultatmålet knytter sig strategiens spor 2 om god økonomistyring.

<b>Ønsket effekt</b>	Budgetoverholdelse på administrationsbudgettet og ydelsesbudgettet (de lovbundne ydelser undtaget)/kompetenceudviklingsbudgettet.
<b>Resultatmål</b>	Det udmeldte budget skal overholdes.
<b>Målemetode</b>	<p><b>Løbende måling:</b> Der udarbejdes prognoser i april, august og oktober.</p> <p><b>Årsmåling:</b> I forbindelse med udarbejdelsen af regnskabet udarbejdes en endelig måling for målopfyldelse for budgetoverholdelse på enhedens rammer.</p> <p><b>Kritisk niveau:</b> Der er tale om rød score, hvis enhedens ramme er 2 pct. af budgettet ift. merforbrug, og 5 pct. af budgettet ift. mindreforbrug.</p> <p><b>Mål for budgetoverholdelse:</b> Der er tale om grøn score ved en margin indenfor 0,5 pct. merforbrug, og 2,0 pct. mindreforbrug.</p> <p>Der scores gul, hvis rammen kun delvist opfylder mål for enten kritisk niveau eller målopfyldelse.</p> <p><b>Scoring ved årsmåling:</b> Den pågældende enhed scorer samlet på følgende vis: <b>GRØN:</b> Ingen forretningskritiske afvigelser, men flest rammer med grøn score. <b>GUL:</b> Ingen forretningskritiske afvigelser, men flest rammer med gul score. <b>RØD:</b> En eller flere rammer har en forretningskritisk afvigelse</p>
<b>Tidspunkt og ansvarlig for opgørelse af målopfyldelse</b>	<p>Økonomienheden leverer prognoser i april, august og oktober. De færdige prognoser anvendes som udgangspunkt for drøftelse på det førstkommende ledelsesstatusmøde.</p> <p>Årsmålingen bliver ligeledes udgangspunkt for drøftelse på efterfølgende ledelsesstatusmøde, når regnskabet ligger færdigt.</p>

## Resultatmål 10: Nedsæt sygefraværet

Københavns Kommune skal være en attraktiv arbejdsplads og et sted, hvor de ansatte trives i deres job. Derfor er det vigtigt at fokusere på forebyggelse af sygefravær og at der gøres noget ved det, når fraværet bliver for højt. Sygefravær kan ses som en af flere parametre for trivsel og derfor er det vigtigt at ledere og medarbejdere i fællesskab tager hånd om fravær på grund af sygdom.

Resultatmålet knytter sig strategiens spor 5 om rette kapabilitet og god trivsel. Det er en forudsætning for sporene om at være effektiv, opnå resultater og have en sikker drift.

<b>Ønsket effekt</b>	Socialforvaltningen skal nedbringe sygefraværet generelt og for de enheder som har lavt sygefravær skal dette opretholdes.
----------------------	--



<b>Resultatmål</b>	Sygefraværet i Handicapcenter København nedsættes til max. 12,6 dage.
<b>Målemetode</b>	<p><b>Løbende måling:</b> Den løbende måling af sygefraværet sker én gang om måneden via Rubin.</p> <p><b>Årsmåling:</b> I rapport for resultatopnåelse, der udarbejdes i januar 2014, opgøres det realiserede sygefravær inklusiv langtidssyge.</p> <p><b>Scoring:</b>  <b>GRØN:</b> Ved målopfyldelse eller mindre sygefravær end måltallet  <b>GUL:</b> Mindre end 1 fraværdsdag over måltal  <b>RØD:</b> Mere end 1 fraværdsdag over måltal</p>
<b>Tidspunkt og ansvarlig for opgørelse af målopfyldelse</b>	Den løbende måling og årsmålingen er tilgængelig i Rubin og foretages i Økonomi til den månedlige sygefraværtsrapport. Årsmålingen inddrages i rapport for resultatopnåelse i januar 2014.

#### Resultatmål 11: Realisering af HCKs strategi

2013 er det sidste år for HCKs strategi for årene 2010-2013 og dermed året, hvor vi skal nå målet om at blive Danmarks Bedste Myndighedscenter. Der har løbende været aktiviteter i de fem spor, som skulle bidrage til realiseringen af strategien. Områdecheferne har et særligt ansvar for at sikre, at enhedens arbejde knyttes op på strategien. Derfor er der også et særligt mål i Resultataftalerne, der sætter fokus på Områdechefens levering. Modsat de øvrige mål, der sættes i Resultataftalen og i aktiviteterne, der understøtter strategiimplementeringen, så er dette Resultatmål ikke direkte målbart. Resultatmålet skal imidlertid sikre, at Områdechef og Myndighedschef løbende drøfter Områdechefen medvirken til realisering af strategien.

<b>Ønsket effekt</b>	At Handicapcenter København kommer i mål med strategien.
<b>Resultatmål</b>	At Områdecheferne via arbejdet i deres enheder har medvirket til, at Handicapcenter København er Danmarks Bedste Myndighedscenter.
<b>Målemetode</b>	<p><b>Løbende måling:</b> Temaet tages op ved ledelsesstatusmøderne.</p> <p><b>Årsmåling:</b> I rapport for resultatopnåelse, der udarbejdes i januar 2014, opgøres et gennemsnit af årets scoringer.</p> <p><b>Scoring:</b>  <b>GRØN:</b> Områdechefen lever op til realisering af strategien  <b>GUL:</b> Områdechefen lever delvist op til realisering af strategien  <b>RØD:</b> Områdechefen lever ikke op til realisering af strategien</p>
<b>Tidspunkt og ansvarlig for opgørelse af målopfyldelse</b>	Myndighedschefen vurderer scoringen på baggrund af drøftelser med Områdechefen ved ledelsesstatusmøderne. Årsmålingen inddrages i rapport for resultatopnåelse i januar 2014.

## 19 Bilag 3

### Om Handicapcenter København

*“Handicapcenter København vil være Danmarks bedste myndighedscenter, der effektivt leverer kompetent, resultatdrevet og respektfuld rådgivning og vejledning af rette kvalitet. Med et værdibaseret udgangspunkt og afsæt i borgernes behov, vil vi være proaktive, tilgængelige og turde tænke nyt og anderledes i arbejdet med at skabe øget selvforsørgelse og livskvalitet for borgere med funktionsnedsættelse.*

*Vore medarbejdere skal være specialister, levere sikker drift og kunne arbejde evidensbaseret. Derfor vil vi skabe en forbedringskultur og satse på faglig udvikling, god ledelse og skabe interessante opgaver, som gør det muligt for Handicapcenter København at tiltrække og fastholde kompetente medarbejdere og ledere”<sup>53</sup>*

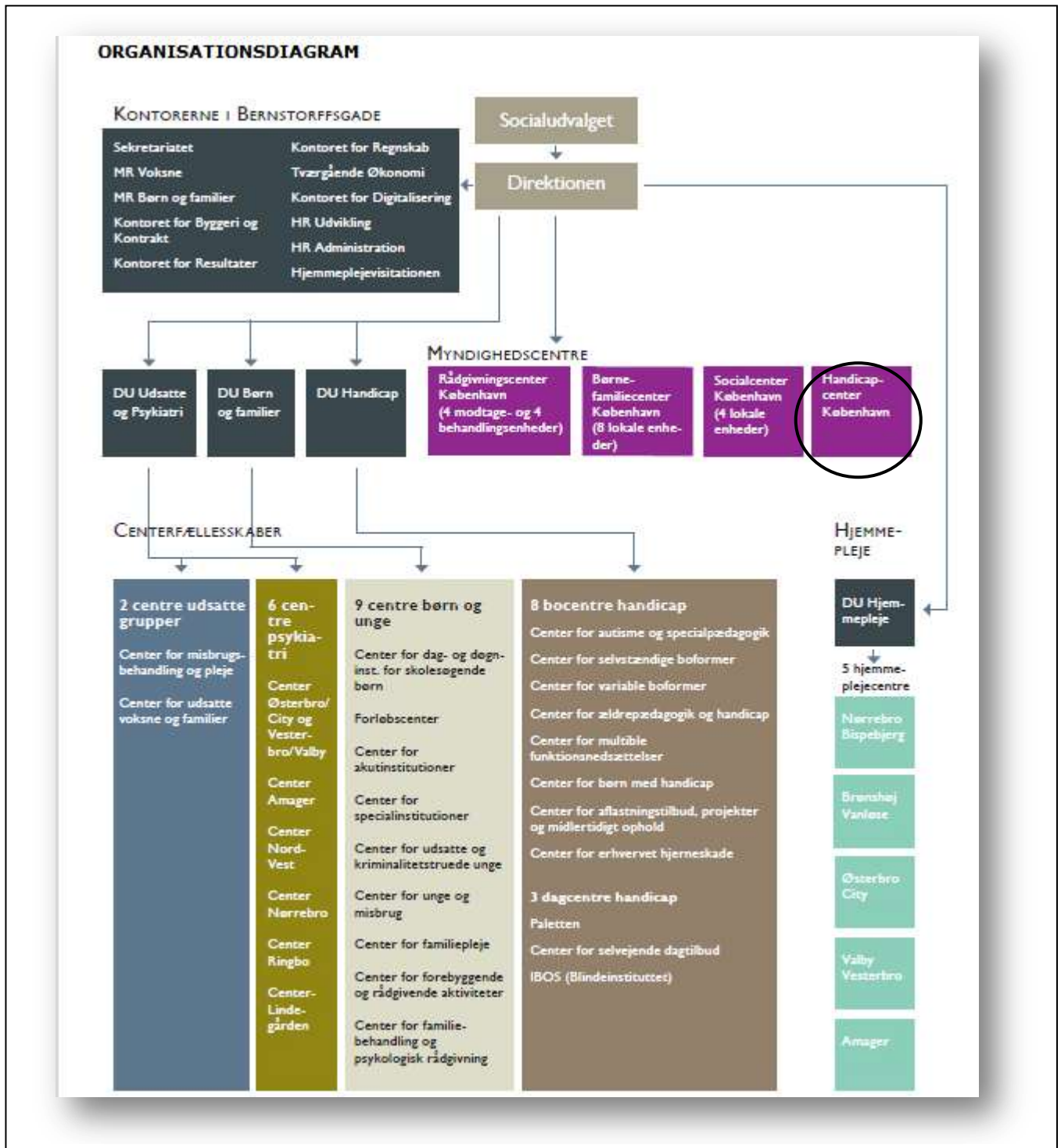
Socialforvaltningen har ca. 6.600 medarbejdere. Der er ca. 221 medarbejdere i centralforvaltningen og ca. 1.500 arbejder i enhederne. Disse knytter sig til fire nye myndighedscentre<sup>54</sup> og hjemmeplejen. De øvrige ca. 4.500 arbejder på dag- og døgninstitutioner, bocentre, botilbud, på væresteder, i krisecentre eller med projekter og tilbud.

---

<sup>53</sup> Handicapcentrets intranet

<sup>54</sup> Børnefamiliecenter, Rådgivningscenter, Socialcenter og Handicapcenter

Figur 2. Organisationsdiagram af Socialforvaltningen:



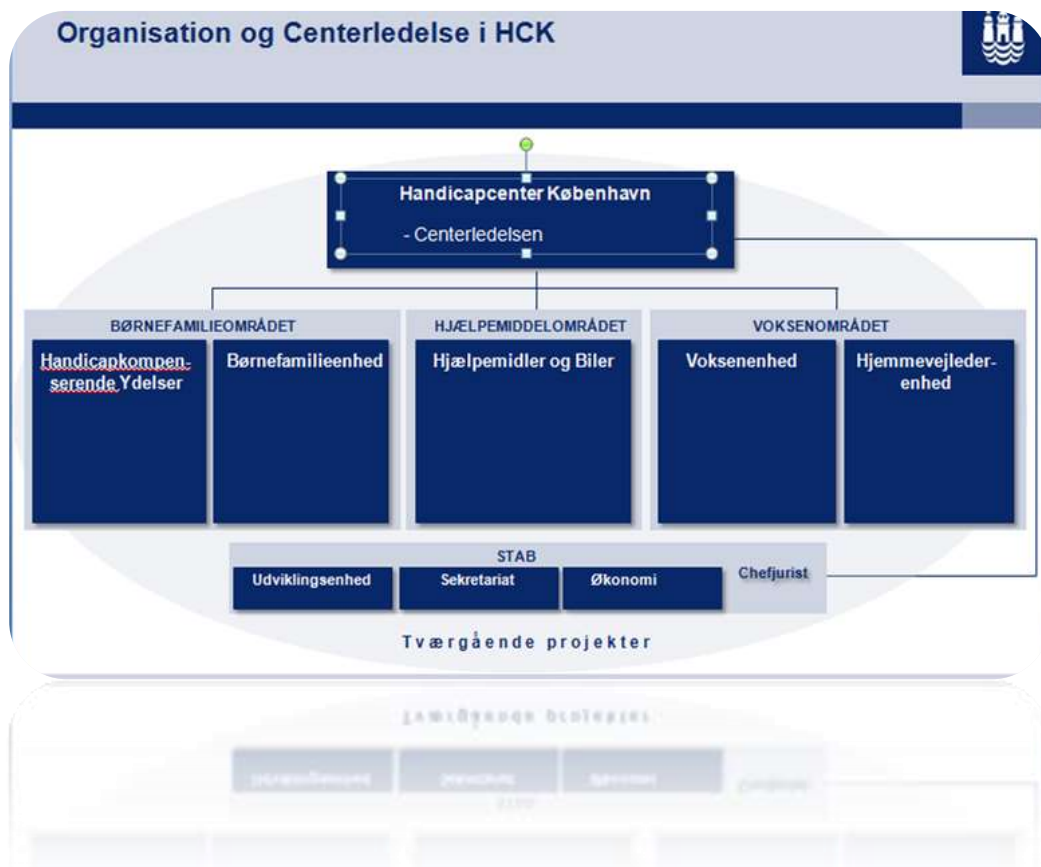
55

Handicapcenter København har myndighedsansvar for at yde hjælp til borgere med funktionsnedsættelse. Centret tilbyder råd og vejledning om mulighederne for støtte efter den sociale lovgivning, visiterer til bo- og dagtilbud og behandler ansøgninger om hjælpemidler, økonomisk støtte, forebyggende tiltag, personlige hjælperordninger med mere.

<sup>55</sup> Handicapcentrets Intranet

Målgruppen er børn, unge, deres familier og voksne borgere mellem 18 og 65 med en varig fysisk eller psykisk funktionsnedsættelse.

**Tabel 3: Handicapcentrets organisering:**



### Centrets opgaver

Handicapcenter København tildeler støtte efter Serviceloven, Aktivloven og pensionslovene til borgere mellem 0 og 65/67 år med betydelig varig fysisk eller psykisk funktionsnedsættelse eller som er kronisk eller langvarigt syge. Centret er organiseret i tre brugerrettede områder:

*Børneområdet* yder råd og vejledning og træffer beslutninger om foranstaltninger overfor familier med børn og unge under 18 år med betydelig og varig fysisk eller psykisk funktionsnedsættelse eller som er kronisk eller langvarigt syge. Udgangspunktet er Lov om Social Service.

Børnefamilieområdet i Handicapcenter København behandler ansøgninger om ydelser til børn og unge og yder specialiseret støtte og rådgivning til familier med handicappede børn for at give familien rammer indenfor hvilke den kan leve et så normalt liv som muligt.

<sup>56</sup> Handicapcentrets intranet

Målgruppen er børn og unge under 18 år med betydelig fysisk eller psykisk funktionsnedsættelse eller som er kronisk eller langvarigt syge samt deres familier.

Området er opdelt i en børnefamilieenhed og en enhed for handicapkompenserende ydelser til børn og unge samt en række teams:

### **Handicapkompenserende ydelser til børn (HKY)**

Behandler sager om de særlige udgifter der kan være i forbindelse med et barns handicap i form af dækning af merudgifter og dækning af tabt arbejdsfortjeneste. Udgangspunktet er § 41 og 42 i Lov om Social Service. Enheden er opdelt i to specialiserede teams.

### **Børnefamilieenheden:**

Børnefamilieenheden er opdelt i tre specialiserede teams, der rådgiver familier med børn og unge med nedsat funktionsevne om mulighederne for støtte træffer beslutninger om hjælpeforanstaltninger:

### **Undersøgelses- og vejledningsgruppen**

Yder familievejledning, der tilbydes til alle nye familier, der har født et barn med handicap eller familier, hvor et barn eller en ung erhverver en funktionsnedsættelse under opvæksten. Gruppen udfører også børnefaglige undersøgelser, der skal sikre, at barnet får præcis den støtte, der er brug for.

### **Børnegruppen**

Indstiller til hjælpeforanstaltninger for børn mellem 0 – 12 år og deres familier. Herunder aflastning, støtte- kontaktperson, familiebehandling, hjemmetræning, hjælp i hjemmet samt døgntilbud.

### **Ungegruppen**

Indstiller til hjælpeforanstaltninger for børn og unge mellem 13 – 18 år og deres familier. Herunder aflastning, støtte- kontaktperson, ledsageordning, familiebehandling, hjælp i hjemmet, efterværn samt døgntilbud.

### **Voksenområdet**

Yder råd og vejledning og træffer afgørelser efter pensionslovene, Aktivloven og Serviceloven. Enhedernes målgruppe er personer i alderen 18-65 år med betydelig og varig fysisk eller psykisk funktionsnedsættelse eller som er kronisk eller langvarigt syge.

Voksenområdet i Handicapcenter København behandler ansøgninger efter den sociale lovgivning og giver råd og vejledning om nogle af de særlige problemstillinger og behov, der kan opstå, når man har en varig funktionsnedsættelse. Fx i forbindelse med bolig, beskæftigelse, økonomi og personlige hjælperordninger. Målgruppen er byens borgere i alderen 18-65 år med betydelig og varig fysisk eller psykisk funktionsnedsættelse eller som er kronisk eller langvarigt syge.

Voksenområdet består af to afdelinger: Hjemmevejlederenheden og Voksenheden samt en række teams .

### **Hjemmevejlederenheden**

Hjemmevejlederenheden yder hjælp, omsorg og vejledning til udvikling af færdigheder hos borgere, der har behov for det på grund af betydelig nedsat fysisk eller psykisk funktionsevne. Den socialpædagogiske bistand gives i borgerens eget hjem. Formålet er at gøre målgruppen i stand til at mestre dagligdagen og øge livskvalitet og selvhjulpenhed.

### **Voksenheden:**

Voksenheden er opdelt i tre specialiserede teams, der administrerer handicaphjælperordninger, visiterer til døgn- og dagtilbud og behandler ansøgninger om særlige økonomisk støtte :

### **Gruppen for handicapkompenserende ydelser (HKY)**

Behandler ansøgninger og følger op på bevillinger om merudgiftsydelser, handicapledsagerordningen og brugerstyret personlig assistance (BPA)

### **Visitationsgruppen**

Visiterer borgere til botilbud, beskæftigelsestilbud og aflastning og udreder den enkelte borgers behov for hjælp og støtte.

### **Gruppen for personlige tillæg og enkeltydelser**

Behandler ansøgninger efter Aktivloven og Lov om Social Pension om enkeltydelser og personlige tillæg. Gruppen behandler endvidere ansøgninger om post til døren for alle borgere i København som ikke er folkepensionister.

## **Hjælpemiddelområdet**

Yder råd og vejledning og træffer afgørelser på områderne personlige hjælpemidler, tekniske hjælpemidler, handicapbiler og boligændringer.

I 2010 vedtog ledelsen af Handicapcentret en masterplan for strategien 2010-2013, hvor målet er at blive danmarks bedste myndighedscenter. Der er 5 indsatsområder i strategiplanen, som typisk indeholder flere projekter og udviklingsopgaver, som både kan være af tværgående karakter og kan vedrøre én eller kun få enheder.

Hjælpemiddelområdet i Handicapcenter København behandler ansøgninger om støtte til hjælpemidler, handicapbil, boligindretning, forbrugsgoder, arbejdsredskaber til hjælpere og befordringsgodtgørelse efter Servicelovens paragraffer - og yder råd og vejledning om samme. Målgruppen er borgere med fysisk og eller psykisk funktionsnedsættelse i alderen 0 – 65 år.

Området er opdelt i en enhed for personlige hjælpemidler, en enhed for tekniske hjælpemidler samt en enhed for handicapbiler

### **Personlige hjælpemidler**

Behandler ansøgninger om individuelt tilpassede hjælpemidler, der bæres tæt på kroppen som fx proteser, indlæg, parykker, synshjælpemidler og høreapparater.

### **Tekniske hjælpemidler**

Behandler ansøgninger om genbrugshjælpemidler, der udlånes fra kommunens hjælpemiddelcentral som fx kørestole, lifte, senge, trehjulede cykler og knallerter samt ansøgninger om boligændringer

### **Biler**

Behandler ansøgninger om støtte til køb af handicapegnet bil, særlig indretninger af handicapbiler samt individuel befordring.<sup>57</sup>

---

<sup>57</sup> Handicapcenters Intranet

## 20 Bilag 4

Et eksempel på spørgeskema i Ledelsesinformation

# Spørgeskema

### Gruppe: Ledelsesinformation

For at forbedre økonomistyringen i Handicapcentret har ledelsen besluttet at gennemføre en undersøgelse af, hvor meget tid Staben anvender på de enkelte enheder.

For at lette fordelingen har vi fordelt opgaverne i Ledelsesinformationsgruppen i en række aktiviteter. Først skal du angive din ugentlige arbejdstid i feltet øverst i regnearket. Derefter bedes du vurdere dels om de listede aktiviteter dækker din hverdag i gruppen og dels hvor mange timer om ugen, du anvender på de enkelte aktiviteter. For enkelte aktiviteter vil vi også bede dig vurdere det relative tidsforbrug på de enkelte enheder. Du kan desuden tilføje op til 3 aktiviteter, hvis du vurderer, at de er **væsentlige** i din dagligdag. Summen af timer må ikke overstige din ugentlige arbejdstid, og procentfordelingen mellem enhederne skal give 100 %.

Du bedes færdiggøre spørgeskemaet inden XX/XX/XXXX og sende det til [XXXX@XX.dk](mailto:XXXX@XX.dk). Spørgsmål kan rettes til Viktoria Feldstedt på tlf. 25 14 85 95.

Dobbeltklik på spørgeskemaet for at starte. Tast kun i de hvide celler

Din ugentlige arbejdstid		Procent						I alt
		Handicapkompenserende ydelser	Børnefamilieenheden	Hjælpe midler og biler	Voksenenhed	Hjemmevejlederenhed	Tværgående eller ledelsen	
	Timer							
Udarbejdelse af målstyringstavler		25	25	25	25	0	0	100
Driftsrapportering								0
Controlling								0
Diverse analyser, herunder udtræk af sygefravær og sagsstatistik								0
Projekter i enheder								0
Udarbejdelse af prognoser og regnskabsafslutning								0
Ledelsestilsyn								0
Månedsopfølgning								0
Andet (angiv nedenfor)								0
								0
								0
								0
<b>I alt</b>	0							